

**MANAJEMEN STRATEGIS  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**DISERTASI**  
**Diajukan Kepada Program Pascasarjana**  
**Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung**  
**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor**  
**Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh  
**JUNAIDAH**  
**NPM 1886031001**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**2021 M / 1442 H**

**MANAJEMEN STRATEGIS  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**DISERTASI**  
**Diajukan Kepada Program Pascasarjana**  
**Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung**  
**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor**  
**Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh  
**JUNAIDAH**  
**NPM: 1886031001**

**TIM PROMOTOR**  
**Prof. Dr. Syaripudin Basyar, M.Ag**  
**Dr. Agus Pahrudin, M.Pd**  
**Dr. A. Fauzan, M.Pd**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**PROGRAM PASCASARJANA (PPs)**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**2021 M / 1442 H**



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan formulasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, menganalisis implementasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dan mengevaluasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Perubahan bentuk Institut Agama Islam Negeri menjadi Universitas Islam Negeri mutlak adanya sebagai wujud tanggungjawab keummatan dan kebangsaan dalam menangkal segala bentuk ajaran yang tidak sesuai dengan ajaran Islam *wasatiyah* di Indonesia. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang bertransformasi pada tahun 2017 telah meraih beberapa keunggulan bidang akademik, penelitian dan pengabdian, sumberdaya manusia, tata kelola, keuangan, Kerjasama dan penjaminan mutu. Manajemen strategis dalam dunia pendidikan merupakan seni dalam mensinergikan berbagai sumber daya untuk secara bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi dengan menempuh tiga proses yakni formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Penelitian ini akan mendeskripsikan langkah-langkah manajemen strategis UIN Raden Intan Lampung sehingga mencapai beberapa keunggulan.

Pendekatan penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif fenomenologi, metode pengumpulan data menggunakan wawancara bersifat *open ended*, observasi dan metode dokumentasi. Teknik analisis data menempuh tiga tahap yaitu kondensasi data, data display dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pengecekan keabsahan data penelitian ini menggunakan *uji kredibilitas, pengujian transferability, pengujian dependability, dan pengujian confirmability*.

Berdasarkan data penelitian diperoleh model manajemen strategis UIN Raden Intan Lampung terdiri dari formulasi strategi diawali dengan analisis swot, perumusan rencana strategis 2017-2021. Implementasi strategi UIN Raden Intan Lampung dengan mengutamakan program prioritas yang dikenal dengan strategi universitas. Tahap ketiga manajemen strategis pada UIN Raden Intan adalah evaluasi strategi meliputi meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

*Kata Kunci: Formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi*

## ABSTRACT

The purpose of this study was to describe the strategy formulation at Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Raden Intan State Islamic University of Lampung (Raden Intan State Islamic University of Lampung), to analyze the implementation and to evaluate the strategy at the Raden Intan State Islamic University of Lampung.

The change in the shape of the State Islamic Institute into a State Islamic University is an absolute form of public and national responsibility in warding off all forms of teachings that are not in accordance with the teachings of Islam *wasatiyah* in Indonesia. UIN Raden Intan Lampung, which was transformed in 2017, has achieved several excellence in academics, research and community service, human resources, governance, finance, cooperation and quality assurance. Strategic management in education is the art of synergizing various resources to jointly realize organizational goals by taking three processes, namely strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation. This research will describe the strategic management steps taken by UIN Raden Intan Lampung.

This research approach uses a phenomenological qualitative paradigm, data collection methods use interviews *open-minded*, observation and documentation methods. The data analysis technique takes three stages, namely data condensation, data display and drawing conclusions and verification. The validity of the study had been verified through data credibility, data transferability, data dependability, and data confirmability.

Based on the obtained data, the strategic management models of UIN Raden Intan Lampung consists of a strategy formulation starting with a SWOT analysis, the formulation of a 2017-2021 strategic plan. UIN Raden Intan Lampung's strategy is implemented by prioritizing priority programs known as university strategies. The third stage of strategic management at UIN Raden Intan is strategy evaluation which includes reviewing external and internal factors that form the basis for the current strategy, measuring performance, and taking corrective action.

*Keywords: Strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation*

## مُستخلصُ الأطروحة

أصبحت الأهداف لهذه الأطروحة إلى وصفيّة صياغة الإدارة الإستراتيجية بالجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج، وهي تحليل تطبيقي الإدارة الإستراتيجية بالجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج وتقييم أو تحقيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج.

تغيّرات في شكل المدرسة العالية إلى الجامعة، بشكلٍ مطلقٍ كشكلٍ من أشكال المسؤولية العامة والوطنية في دُرء جميع أشكال التعاليم التي لا تتفق مع تعاليم الإسلام الوسطية في إندونيسيا. والجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج التي تحولت في عام 2017 قد حصلت على تفوّقاتها وإنجازاتها في المجال الأكاديمي، البحث وتمثيد المجتمع، الموارد البشرية، الحوكمة والتمويل والتعاون وضمان الجودة. الإدارة الإستراتيجية في عالم التعليم هي فنٌ يضافر الموارد المختلفة لجعل أهداف المنظمة حقيقةً تأخذ ثلاث عمليات وهي صياغة الإستراتيجية، تطبيقها وتقييمها. ستصف هذه الأطروحة مراحل الإدارة الإستراتيجية للجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج، حتى تبلغ الإنجازات المختلفة

استخدمت هذه الأطروحة مدخل النوعي الواقعي، ولجمع البيانات بطريقة المقابلة بصفتها النهاية المفتوحة، والملاحظة، والوثائق. ويسير تحليل البيانات ثلاث مراحل هي تكييف البيانات، عرض البيانات والتلخيص. والتحقق من صحة البيانات بطريقة اختيار المصدقية، واختيار قابلية النقل، واختيار التأكيد.

اعتمادًا على البيانات التي تم الحصول عليها بتكوين شكل الإدارة الإستراتيجية للجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج تتكون من صياغة الإستراتيجية تبدأ من تحليل *swot*، صياغة الخطة الإستراتيجية للعام 2017 – 2021. قامت بتحديد الأولويات لتطبيق إستراتيجية الجامعة رادين إبتنان لأنبونج التي تُعرف بالإستراتيجية الجامعية. المرحلة الثالثة للإدارة الإستراتيجية بالجامعة رادين إبتنان الإسلامية الحكومية لأنبونج هي تقييم الإستراتيجية ويشمل على نظر العوامل الخارجية والداخلية التي تكون بها أساسًا للإستراتيجية اليوم، تقييم العملية، وأخذ الأداء التصحيحي.

**الكلمات الرئيسية:** صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Gagasan dan konsep dasar pengembangan IAIN menuju UIN tak lepas dari beberapa masalah *pertama*, IAIN belum berperan secara optimal dalam dunia akademik, birokrasi dan masyarakat Indonesia secara keseluruhan. *Kedua*, kurikulum IAIN belum mampu merespon perkembangan IPTEK dan perubahan masyarakat yang semakin kompleks bahkan cenderung dikotomis.<sup>1</sup> Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung termasuk dalam kategori PTKIN yang mengalami stagnasi, sejak hadirnya pada tanggal 26 Oktober 1968 hingga era tahun 2000an IAIN Raden Intan Lampung mengalami hal yang sama dengan IAIN lainnya yakni peminat yang kurang memadai, rendahnya kualitas penulisan, penelitian dan publikasi yang tersubmit pada jurnal nasional, terjadi instabilitas kampus sehingga tidak sempat membangun akademik atmosfer dan kultur akademik yang memadai. Dari beberapa kondisi ini maka perlu dibangun regulasi baru bidang akademik yang terstruktur, menata kampus sebagai perwujudan kebebasan mimbar akademik bukan medan politik praktis. Masa kepemimpinan era 2002-2006, disebut masa kebangkitan IAIN Raden Intan dilihat dari melonjaknya jumlah pendaftar calon mahasiswa, dikembangkannya beberapa jurusan baru dan sarana prasarana kampus, disepakatinya berbagai kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri, juga berhasil dibangun beberapa gedung baru diantaranya gedung kantor pascasarjana, gedung perpustakaan berlantai tiga, ruang dosen fakultas tarbiyah dan ruang dosen fakultas syari'ah.<sup>2</sup> Dalam rangka menangkap peluang dan menjadi pelopor peradaban dunia maka mutlak bagi perguruan tinggi Islam khususnya IAIN bertransformasi menjadi universitas serta merubah pola pengelolaan dan manajemen perguruan tinggi. Salah satu upaya pengelolaan dan merubah paradigma lembaga adalah melalui

---

<sup>1</sup>Azyumardi Azra, *Model Perubahan IAIN Alauddin menjadi UIN, sebuah tawaran berdasarkan pengalaman UIN Jakarta, dalam Hadi. D. Mapuna dkk, (ed), Dulu IAIN Kini UIN Alauddin* (Makassar: Alauddin Pers, 2005), h. 82-83.

<sup>2</sup> <https://www.radenintan.ac.id/sejarah-singkat/>.

manajemen strategis. Manajemen strategis terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategis. Manajemen memiliki makna seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>3</sup> Menurut *Akdon*, manajemen strategi merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang merupakan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak ke arah yang sama, terdiri dari beberapa komponen yakni perencanaan strategis, pelaksanaan dan evaluasi serta umpan balik.<sup>4</sup> Menurut Thomas L. Wheelen, proses atau tahapan manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) Pengamatan Lingkungan, (2) Perumusan strategi, (3) Implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.<sup>5</sup>

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, menggunakan paradigma kualitatif fenomenologi. Alat pengumpul data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan atau subyek dalam penelitian ini adalah pimpinan dan jajarannya yaitu rektor, para wakil rektor, kepala biro, kepala bagian perencanaan, kepala bagian kepegawaian, kepala bagian keuangan, ketua lembaga penelitian dan pengabdian dan staf, ketua PTIPD, ketua LPM, Dekan, Wakil Dekan, ketua jurusan dan prodi, unsur dosen dan mahasiswa. Jenis sampling non probability berbentuk purposive sampling dan snowball sampling. Pertimbangan menggunakan teknik sampling ini adalah kepercayaan terhadap subyek yang dipandang memahami apa yang diteliti. Menurut *Milles, Huberman and Johnny Saldana*, analisis data kualitatif meliputi tiga langkah, kondensasi data, display data, Drawing and verifying Conclusions. Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan uji kredibilitas berupa triangulasi dan diskusi dengan teman sejawat, depenability, dan konfirmability.

---

<sup>3</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009), h. 8.

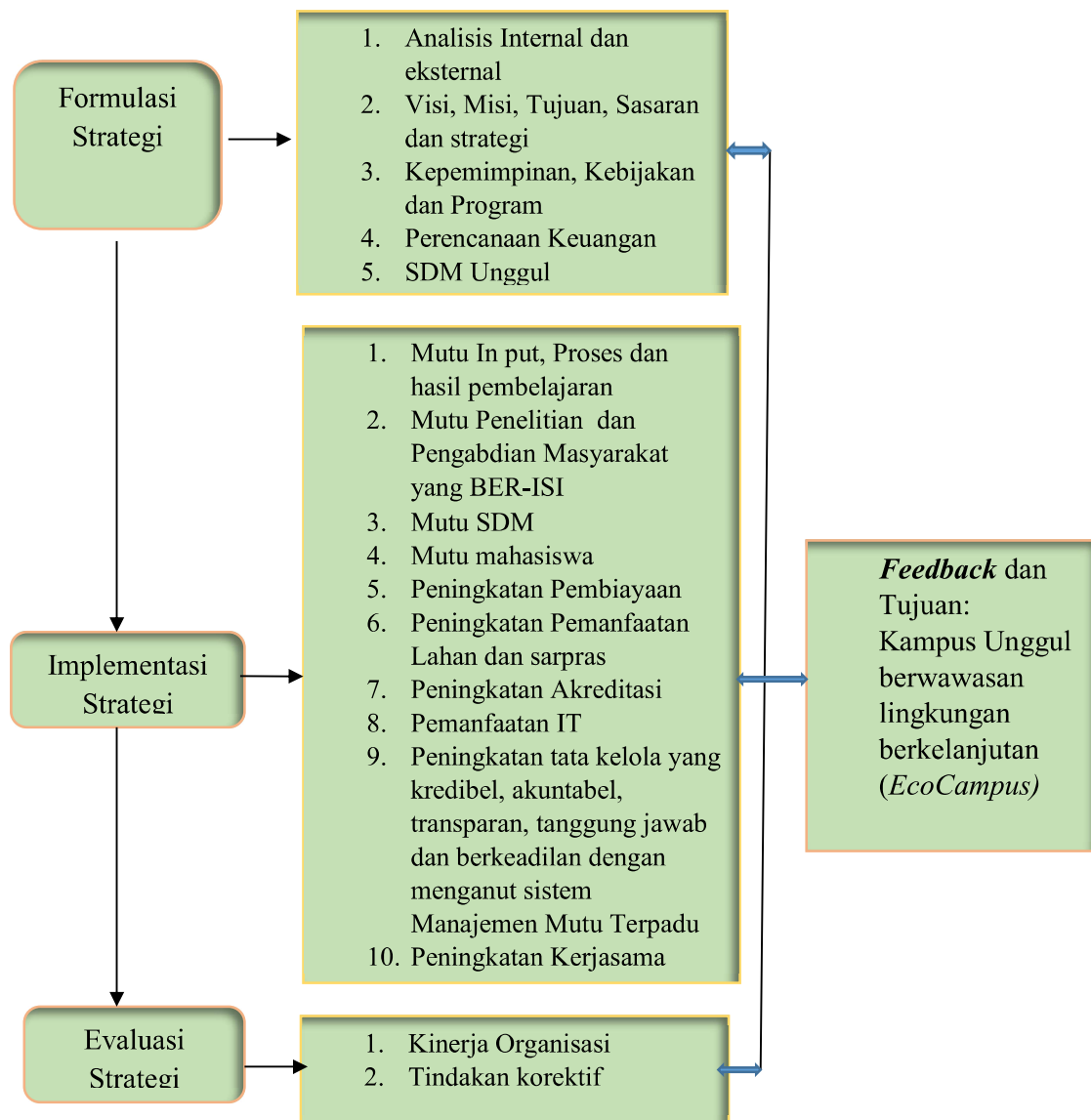
<sup>4</sup>*Ibid.*

<sup>5</sup>Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategi Management and Busines Policy* (USA: Pearson Education Publishing, 2012).

### C. Hasil Penelitian

Dari proses penelitian ini penulis menemukan bahwa manajemen strategis UIN Raden Intan Lampung lebih dekat pada teori Freed R. David dan Thomas L. Wheelen dengan menerapkan tahap-tahap manajemen strategis meliputi:

1. Formulasi strategi
2. Implementasi Strategi
3. Evaluasi Strategi



Ada kekhasan proses manajemen strategis pada UIN Raden Intan Lampung pada tiap tahapannya yakni mengedepankan pelayanan yang merupakan *core bussines* UIN Raden Intan menuju kampus hijau bertaraf internasional tahun 2033.

Rekomendasi penelitian ini meliputi:

1. Civitas akademika dan warga kampus UIN Raden Intan Lampung harus tetap bahu membahu secara bersama-sama mewujudkan cita-cita menjadi lembaga pendidikan tinggi yang berdaya saing tingkat dunia dan berwawasan lingkungan pada tahun 2033.
2. Diperlukan penambahan guru besar dan penambahan sumber daya manusia yang relevan dengan prodi-prodi baik prodi keagamaan maupun prodi sains teknologi.
3. UIN Raden Intan agar melakukan upaya peningkatan peringkat akreditasi lembaga dan prodi, masih perlu pengembangan dan peningkatan kualitas prodi-prodi berbasis agama yang merupakan ruh UIN.
4. Diperlukan penguatan Kerjasama baik bidang akademik maupun non akademik.
5. Dosen sebagai aktor pendidik utama harus senantiasa meneliti, mengabdikan dan menghasilkan karya tulis berbasis *high impact* demi mewujudkan pengembangan keilmuannya.







## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Junaidah  
NPM : 1886031001  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Manajemen Strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Januari 2021  
Yang menyatakan,

Junaidah  
NPM 1886031001

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	‘
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	‘
ص	Sh	ي	Y
ض	DI		

## B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = Â misalnya قال menjadi qâla  
Vokal (i) panjang = Î misalnya قيل menjadi qîla  
Vokal (u) panjang = Û misalnya دون menjadi dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw) = او misalnya قول  
menjadi qawlun Diftong (ay) = اي  
misalnya خير menjadu khayrun

## C. Ta'marbûthah (ة)

*Ta'marbûthah* ditransliterasikan dengan “t” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya الله في رحمة menjadi *fî rahmatillâh*.

## D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka

hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.

## KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT yang telah memberikan petunjuk dan kemudahan hingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul “Manajemen Strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung”. Shalawat dan salam senantiasa tertuju pada manusia pilihan Nabi Muhammad SAW, pemimpin, negarawan, yang telah membawa ummat pada kehidupan berperadaban.

Disertasi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar doktor pada program pasca sarjana program studi manajemen pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Ada kelebihan dan hal-hal positif terdapat dalam disertasi ini, akan tetapi masih banyak pula kekurangannya, demi meminimalisir kekurangan tersebut penulis sangat mengharapkan sumbangan ide dari pembaca.

Peroses penulisan hingga selesainya disertasi ini tak luput dari bantuan banyak pihak. Ucapan terimakasih penulis haturkan pada semua pihak yang turut memberikan bantuan baik berupa data, motivasi, dan kemudahan akses informasi terlebih di era pandemi covid-19. Secara khusus ucapan terimakasih dan salam ta’zim penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag disela kesibukan beliau masih bisa meluangkan waktu untuk penulis wawancara, dan atas kemurahan beliau penulis dapat menggali data dan informasi mendalam yang sangat berguna dalam rangka memenuhi kebutuhan penulisan ini.
2. Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag, beliau sebagai salah satu dosen metodologi penelitian telah memberi arahan dan kerangka penulisan serta terus memotivasi agar disertasi dan studi S3 ini segera diselesaikan.
3. Wakil Direktur Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Dr. H. Jamal Fakhri, M.Ag, dengan rekomendasi beliau penulis pada tahun 2000 meneruskan s2 dan saat ini dengan motivasi dari beliau dapat melanjutkan s3 dan menyelesaikan disertasi.

4. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd, beliau siaga setiap saat meluangkan waktu untuk penulis dan memotivasi baik akademik dan non akademik.
5. Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Dr. Koderi, M.Pd, telah banyak mengenalkan situs-situs untuk menjelajah karya akademik dalam rangka memenuhi kebutuhan teori dalam penelitian ini.
6. Promotor, Prof. Dr. H. Syaripudin Basyar, M.Ag, pembuka paradigma intelektual *Islamic Studies dan interdisipliner*, motivator, senantiasa mengajarkan berfikir logis dan terstruktur.
7. Co Promotor I, Dr. H. Agus Pahrudin, M.Pd, telah banyak mencontohkan bagaimana berbudaya akademik, pembimbing yang teliti, tepat waktu sehingga penulis selalu mendapat jawaban dalam kebingungan menulis disertasi ini.
8. Co promotor II, Dr. Fauzan, M.Pd, telah banyak membantu dan memotivasi penulis.
9. Para responden, Kepala Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan dan Kerjasama Drs. H. Jumari Iswadi, M.M, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Biro Administrasi Umum, Perencanaan, Keuangan dan Kepegawaian Drs. H. Aziz Mohadi, M.M, para kepala subbagian akademik, kemahasiswaan dan alumni bagian tata usaha fakultas di lingkungan UIN Raden Intan, Dra. Hj. Lusfina, Iqbal Madri Fahda, M.M, Drs. Muhammad Qirom, Muhammad Gufransyah, M.Kom.I, Kepala subbagian Rumah Tangga dan Barang Milik Negara Dailin, S.I.Kom.
10. Para Guru Besar, para doktor yang telah memberikan ilmu saat penulis belajar di Prodi S3 MPI UIN RIL.
11. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd, Ketua Program Studi S1 Manajemen Pendidikan Islam, Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd, sekretaris prodi S1 MPI, Dr. Oki Dermawan, M.Pd, para dosen teman

sejawat pada prodi S1 MPI, civitas akademika dan warga kampus UIN Raden Intan Lampung.

Semoga disertasi ini membawa manfaat bagi penulis khususnya, dan menjadi penyemangat untuk tidak berhenti menulis dan meneliti. Semoga Allah SWT memberikan petunjuk kepada kita semua, aamiin.

Bandar Lampung, Januari 2021

Penulis

Junaidah



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Perubahan bentuk Institut Agama Islam Negeri menjadi Universitas Islam Negeri mutlak adanya sebagai wujud tanggungjawab keummatan dan kebangsaan dalam menangkal segala bentuk ajaran yang tidak sesuai dengan ajaran Islam *wasatiyah* di Indonesia. Integrasi keilmuan Islam dan sains harus menjadi visi UIN sebagai *mandate* lebih luas (*wider mandate*) guna menghasilkan umat yang kompeten, jangan ada dikotomi ilmu Islam dan ilmu umum. Ijtihad akademik IAIN menjadi UIN merupakan tonggak baru dalam sejarah pendidikan Islam modern di Indonesia.<sup>1</sup>

Perguruan Tinggi Islam dalam menghadapi perubahan lingkungan seperti revolusi industri 4.0 tidak bisa lagi menggunakan paradigma lama dan strategi lama dalam pengelolaan Lembaga. Perlu perubahan paradigma strategi dan manajemen agar perguruan tinggi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan sebagai dampak revolusi industri 4.0.

Azyumardi Azra berpendapat bahwa gagasan dan konsep dasar pengembangan IAIN menuju UIN tak lepas dari beberapa masalah yang dihadapi IAIN dalam perkembangannya selama ini. Pertama, IAIN belum berperan secara optimal dalam dunia akademik, birokrasi dan masyarakat Indonesia secara keseluruhan. IAIN lebih banyak berperan di masyarakat

---

<sup>1</sup> Fuad Jabali dan Jamhari, *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia* (Jakarta: Logos, 2002), h. 23.

karena dalam konteks dakwah. Kedua, kurikulum IAIN belum mampu merespon perkembangan IPTEK dan perubahan masyarakat yang semakin kompleks bahkan cenderung dikotomis.<sup>2</sup> Ketidak mampuan perguruan tinggi dalam merespon perubahan zaman menjadikan lembaga tidak sehat. Lebih lanjut mengenai perubahan bentuk lembaga, seorang guru besar Universitas Indonesia alm Prof. Harsya W. Bachtiar menyatakan agar IAIN mengambil sikap tegas antara sebagai lembaga dakwah atau perguruan tinggi.<sup>3</sup>

Abuddin Nata memandang ada beberapa hal yang menyebabkan IAIN harus konversi menjadi UIN, pertama perubahan paradigma lembaga madrasah, kedua adanya dikotomi ilmu agama dan umum, ketiga agar memberi peluang mobilitas vertikal yakni kesempatan gerak dan peran alumni dan agar umat Islam dapat menjadi pelopor peradaban manusia sebagaimana era zaman klasik serta perubahan IAIN menjadi UIN juga merupakan tuntutan akan penyelenggaraan pendidikan yang profesional, berkualitas tinggi dan menawarkan banyak pilihan.<sup>4</sup> Perubahan arus globalisasi yang melahirkan lingkungan persaingan dan kompetisi ketat, mengharuskan IAIN bertransformasi menjadi UIN merupakan bagian dari upaya menghadapi tantangan dan menangkap peluang. Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung termasuk dalam kategori PTKIN yang mengalami stagnasi, bahkan dapat dikatakan belum bisa merespon peluang

---

<sup>2</sup>Azyumardi Azra, *Model Perubahan IAIN Alauddin menjadi UIN, sebuah tawaran berdasarkan pengalaman UIN Jakarta, dalam Hadi. D. Mapuna dkk, (ed), Dulu IAIN Kini UIN Alauddin* (Makassar: Alauddin Pers, 2005), h. 82-83.

<sup>3</sup>Abuddin Nata, *Dari Ciputat, Cairo hingga Colombia* (Jakarta: IAIN Jakarta Press, 2002), h. 23.

<sup>4</sup> *Ibid.*

perubahan regulasi madrasah sebagai lembaga yang telah revolusi dan menolak dikotomi. Sejak hadirnya pada tanggal 26 Oktober 1968 hingga era tahun 2000an IAIN Raden Intan Lampung mengalami hal yang sama dengan IAIN lainnya yakni peminat yang kurang memadai, rendahnya kualitas penulisan, penelitian dan publikasi yang tersubmit pada jurnal nasional, kultur akademik disibukkan dengan protes oleh mahasiswa, terjadi instabilitas kampus sehingga tidak sempat membangun akademik atmosfer dan kultur akademik yg memadai. Dari beberapa kondisi ini maka perlu dibangun regulasi baru bidang akademik yang terstruktur, menata kampus sebagai perwujudan kebebasan mimbar akademik bukan medan politik praktis. Langkah lebih maju telah dimulai di IAIN Raden Intan Lampung dalam kepemimpinan era 2002 hingga 2006.

Masa kepemimpinan era 2002-2006 disebut masa kebangkitan IAIN Raden Intan dilihat dari melonjaknya jumlah pendaftar calon mahasiswa, dikembangkannya beberapa jurusan baru dan sarana prasarana kampus, disepakatinya berbagai kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri, juga berhasil dibangun beberapa gedung baru diantaranya gedung kantor pascasarjana, gedung perpustakaan berlantai tiga, ruang dosen fakultas tarbiyah dan ruang dosen fakultas syaria'h.<sup>5</sup> Dalam rangka menangkap peluang dan menjadi pelopor peradaban dunia maka mutlak bagi perguruan tinggi Islam khususnya IAIN bertransformasi menjadi universitas serta merubah pola pengelolaan dan manajemen perguruan tinggi. Salah satu upaya

---

<sup>5</sup> <https://www.radenintan.ac.id/sejarah-singkat/>.

pengelolaan dan merubah paradigma lembaga adalah melalui manajemen strategis. Manajemen strategis terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan strategis. Manajemen memiliki makna seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.<sup>6</sup> T. Hani Handoko mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>7</sup> Manajemen merupakan proses sistematis untuk melakukan pekerjaan.

Kata strategis pada awalnya populer di lingkungan militer dan penggunaannya didominasi dalam situasi peperangan sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh yang bertanggungjawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu dikatakan strategis karena demi mencapai sebuah kemenangan oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan menentukan cara sebagai strategi peperangan maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Strategi dapat diartikan teknik dan taktik atau dapat dikatakan kiat untuk memenangkan atau mencapai sebuah tujuan organisasi.<sup>8</sup> Menurut Akdon, manajemen strategi merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang merupakan yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara

---

<sup>6</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009), h. 8.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 7.

serentak ke arah yang sama, terdiri dari beberapa komponen yakni perencanaan strategis, pelaksanaan dan evaluasi serta umpan balik.<sup>9</sup>

Fred R. David, menuliskan bahwa “*strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. As this definition implies, strategic management focuses on integrating management, marketing, finance/accounting, production/ operations, research and development, and information systems to achieve organizational success. The term strategic management in this text is used synonymously with the term strategic planning. The latter term is more often used in the business world, where as the former is often used in academia. Sometimes the term strategic management is used to refer to strategy formulation, implementation, and evaluation, with strategic planning referring only to strategy formulation. The purpose of strategic management is to exploit and create new and different opportunities for tomorrow long range planning, in contrast, tries to optimize for tomorrow the trends of today.*”<sup>10</sup>

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Teori ini menggambarkan manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah perencanaan strategis lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan manajemen strategis sering digunakan dalam dunia akademis.<sup>11</sup> Manajemen strategis merupakan

---

<sup>9</sup>*Ibid.*

<sup>10</sup> Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Case* (Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2011), h. 11.

<sup>11</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Edisi 15* (Jakarta: salemba empat, 2016), h. 13.

aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun dewan direksi atau top manajer dan dilaksanakan oleh *Executive officer* serta tim eksekutif organisasi.<sup>12</sup> Penerapan manajemen strategis penting bagi manajer masa kini dan masa datang untuk mengantisipasi segala bentuk perubahan dan agar memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana yang dikutip oleh Akdon mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Lebih lanjut dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan rasionalisasi yang komprehensif tentang isu-isu yang dihadapi oleh eksekutif dalam kepemimpinannya di masa depan. Manajemen strategis juga merupakan integrasi filosofi manajemen yang paling akurat menuju kesatuan dan pendekatan terhadap kewajiban-kewajiban kepemimpinan yang sifatnya organisasional.

Sebuah organisasi selalu mengalami pertumbuhan dan perkembangan setiap tahapan dalam organisasi harus dijadikan alat mekanis untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi sangat terkait dengan pengambilan keputusan, pelayanan, pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan individu, remunerasi, sentralisasi, tata tertib, keadilan, stabilitas pegawai inisiatif dan kebersamaan tim. Davis sebagaimana yang dikutip oleh Akdon mengatakan bahwa tujuan utama sebuah organisasi adalah pelayanan, tidak ada organisasi yang akan hidup dan bertahan lama jika tidak

---

<sup>12</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: Reflika Aditama, 2018), h. 216.

memberikan nilai ekonomis yang dikembangkan melalui aktivitas yang dilakukan oleh para anggotanya untuk menciptakan keunggulan dalam organisasi.<sup>13</sup>

Selaras dengan pendapat Edward sallis yang menyatakan bahwa bagi setiap institusi mutu layanan merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting, menjaga mutu sebuah produk menyebabkan pelanggan semakin percaya terhadap produk tersebut dan tentu saja produsennya. Menurut Edward sallis mutu dalam hal ini lebih spesifik kepada *service quality* atau mutu jasa.<sup>14</sup> Manajemen strategis berhubungan dengan perubahan-perubahan strategis seiring dengan perubahan zaman. Begitu pentingnya manajemen strategis dalam mengendalikan sebuah organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif efisien dan tepat sasaran. Dalam Al Qur'an Allah SWT berfirman:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS Al-Sajdah:5)*<sup>15</sup>

Pada ayat tersebut kata *yudabbiru al amara* yang berarti mengatur urusan. Ahmad Al Syawi menafsirkan bahwa Allah adalah pengatur alam (manajer). Keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah Swt

<sup>13</sup>Akdon, *Op Cit*, h. 65

<sup>14</sup>Edwar Sallis, *Total Quality Management In Education*, Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riadi dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ircisod, 2012), h. 69.

<sup>15</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya, CV. Assyifa', 1998), h. 331

dalam mengelola alam. Namun karena manusia yang diciptakan telah menjadi khalifah dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya. Menurut Quraish Shihab, kata *yudabbir* terambil dari kata *dubur* yang memiliki arti belakang. Kata ini digunakan untuk menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang terjadi dibelakang yakni kesudahan, dampak atau akibatnya telah diperhitungkan dengan matang, sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.<sup>16</sup>

Adapun sasaran manajemen strategis adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, dan pengembangan sumber daya manusia, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja serta kualitas pelaporan. Terkait dengan sumber daya manusia hendaklah manusia yang dipilih memiliki kompetensi dan profesionalisme. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam Al Qur'an surat Yusuf ayat 55:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan." (Yusuf: 55)<sup>17</sup>

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْبَىٰ أَسْتَجِرُّهُ إِنِّي خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجِرَّتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٥٦﴾

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang

<sup>16</sup> M. Quraish Shihab, , *Tafsir Al-Misbah Pesan Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Juz 'Amma (Jakarta: Lentera Hati, 2002), h. 180.

<sup>17</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 193



paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Al Qasas: 26)<sup>18</sup>

Dua kisah ini dapat dijadikan inspirasi dalam menetapkan kriteria dalam mempromosikan pegawai yaitu orang-orang yang memiliki kekuatan dan amanah. Kekuatan dalam hal ini adalah pada tatanan intelektual dan keterampilan yang diperlukan, sedangkan amanah berarti tanggung jawab atas pekerjaannya. Promosi seseorang bukan karena hubungan kekerabatan namun karena loyalitas dan prestasi kerja karyawan, amanah, hafiz, quwwah dan alim.<sup>19</sup>

Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk organisasi, inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Manajemen strategis menjelaskan proses pengambilan keputusan dalam suatu dinamika organisasi strategis, penerapan tahapan manajemen strategis meliputi formulasi, implementasi, pengendalian dan evaluasi. Dalam melakukan formulasi strategis diawali dengan mengidentifikasi isu strategis merumuskan visi, misi, nilai dan proses penyusunannya serta mampu mengimplementasikan strategi dan implementasi operasional.<sup>20</sup> Dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi dilakukan secara bertahap disertai dengan penyempurnaan rencana strategis dan melakukan strategi

---

<sup>18</sup>*Ibid*, h. 310

<sup>19</sup> A Djalaluddin, *Manajemen Qur'ani Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam kehidupan Insaniyah*, Cetakan ke-2 (Malang: UIN Maliki Press, 2014), h. 26.

<sup>20</sup> Sudarwan Danim, *Visi baru manajemen sekolah: dari unit birokrasi ke lembaga akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 33.

bersaing untuk meraih keunggulan kompetitif. Organisasi yang sukses pada era industri 4.0 ini harus mampu belajar dan merespons dengan cepat dan tepat semua bentuk perubahan yang terjadi yang akan berdampak pada proses organisasi. Di sisi lain, ruang-ruang strategis belum terbuka sesuai dengan prinsip otonomi pendidikan karena birokrasi dipandang lebih penting untuk melayani keinginan para birokrasi pendidikan, keinginan birokrasi itu belum tentu memberi ruang yang memadai untuk meningkatnya kualitas pendidikan. Ruang gerak menjadi terbatas karena keinginan beberapa pihak yang tidak memiliki target memadai.

Rendahnya kualitas sumber daya manusia biasanya membuat perilaku intervensi mendominasi dan mengakibatkan rendahnya kualitas lulusan. Hal ini selaras dengan apa yang ditulis oleh Anwar, mengatakan bahwa kendala implementasi manajemen strategis karena kuatnya pengaruh sponsor atau yayasan telah melahirkan sentralisasi, dimana manajemen puncak mempertahankan wewenangnya sehingga manajer tingkat bawah tidak dapat mengambil tindakan.<sup>21</sup>

Kualitas lulusan sebuah lembaga pendidikan tentu mengacu pada kemampuan memenuhi standar yang dipersyaratkan. Kualitas sumber daya manusia yang unggul yang terus-menerus diupayakan berdampak pada keberhasilan pembangunan suatu bangsa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang memenuhi

---

<sup>21</sup>Anwar Q, *Manajemen Strategik Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Studi Kasus Tentang pengembangan dosen melalui kepemimpinan visioner dan budaya organisasi yang kondusif di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka* (UPI Bandung, 2003, h. 7).

syarat kualitas dan mampu menjamin kualitas tentu diawali dengan menjaga konsistensi antara visi, misi, tujuan dan target berpedoman pada manajemen strategis institusi pendidikan. Dengan berpedoman pada rencana strategis kebijakan dan keputusannya akan lebih jelas untuk masa depan. Kemajuan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya terutama tenaga profesionalnya. Pendidikan tinggi sebagai penghasil tenaga profesional dihadapkan pada tuntutan sesuai dengan tuntutan lingkungan secara nasional, regional dan global.

Globalisasi merupakan fenomena sosial yang berdampak terhadap berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia. Peran lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja profesional menuntut melakukan kajian terhadap berbagai pendekatan, teori, metodologi, kerangka konsep pengembangan sumber daya manusia yang profesional relevan dengan tuntutan dunia kerja. Perguruan tinggi sebagai pengembang ilmu pengetahuan di bidang sosial, politik, ekonomi, budaya dan teknologi mempunyai tanggung jawab untuk mencari solusi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup suatu bangsa. Selaras dengan kajian Nurbiana Dhinie bahwa layanan pendidikan yang baik berkontribusi pada kepuasan mahasiswa pada artikelnya berjudul perencanaan strategik peningkatan layanan perguruan tinggi dengan menggunakan metode QFD.<sup>22</sup> Suatu organisasi baik profit maupun non profit senantiasa

---

<sup>22</sup>Nurbiana Dhinie dan Azizah Muis, "Perencanaan Strategis Peningkatan Layanan Perguruan Tinggi Dengan Metode Quality Function Deployment, Studi kasus paada Pg PAUD FIP UNJ," *Jurnal Perspektif Ilmu Pendidikan*, 20 (2009).

mengharapkan memiliki potensi unggul. Keunggulan tersebut sangat terkait dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangan yang dihadapi setiap organisasi. Dunia pendidikan tinggi harus mampu menyelenggarakan pendidikan yang unggul sesuai dengan tuntutan era revolusi industri 4.0 yang diwarnai dengan perubahan cepat, harus menguasai IT, bekerja dengan kreatif, berfikir tingkat tinggi dan menguasai literasi.<sup>23</sup>

Relevan dengan temuan Khairul Imtihan, bahwa penggunaan teknologi mempengaruhi kinerja layanan institusi pendidikan.<sup>24</sup> Pendidikan Tinggi berkualitas adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Pendidikan Tinggi yang terdiri atas Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Standar Pendidikan Tinggi yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi.<sup>25</sup> Globalisasi merupakan fenomena sosial yang berdampak terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia.<sup>26</sup> Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan non akademik siswa tinggi, outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas.<sup>27</sup> Derasnya arus

---

<sup>23</sup>“Direktur jendral pembelajaran dan kemahasiswaan, Prof. Ismunandar, Ph.D., disampaikan pada acara Ulang Tahun ke 55 UNJ. WWW. Unj.ac.id, Posted 17 Juni 2019.

<sup>24</sup>Khairul Imtihan, “Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pendidikan Pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer di Lombok,” *Jurnal Bianglala Informatika*, September 2015.

<sup>25</sup> Permenristekdikti No. 50, 2018.

<sup>26</sup> Nanang Fattah, *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), h. 1.

<sup>27</sup> Husain Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 410.

globalisasi memaksa siapapun harus berinovasi, menerima perubahan dan siap berkreasi. Lembaga pendidikan yang dinamis adalah lembaga yang para manusianya mau berubah, berkolaborasi, memiliki budaya mutu dan kreatif. Tidak terkecuali dunia pendidikan tinggi yang saat ini sedang mengalami perubahan yang sangat cepat, secara global perubahan terlihat dalam bentuk berkembangnya masyarakat informasi yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam situasi yang demikian penguasaan ilmu pengetahuan oleh individu dan atau organisasi akan menjadi prasyarat dan modal dasar bagi upaya pengembangan diri dan organisasi dalam situasi yang makin kompetitif.

Pendidikan tinggi sebagai pencetak tenaga profesional dihadapkan pada tuntutan sesuai dengan tuntutan lingkungan secara nasional, regional dan global. Sebagai buah dari dinamika dan kemajuan yang berhasil diraih pada akhir-akhir ini, pendidikan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN). Sudah waktunya mulai berani bersaing pada tingkat global. Sekarang ini keberadaan perguruan tinggi Islam sudah mulai diperhitungkan. Mereka sudah tidak lagi sibuk berjuang memperkenalkan diri agar diakui dan dianggap perlu. Bahkan, mereka yang sudah berbentuk universitas, juga telah memiliki konsep bangunan keilmuan yang sedemikian jelas, dan berhasil dipahami oleh kalangan luas.<sup>28</sup> Atas dasar konsep keilmuannya itu, mereka dipandang harus ada dan bukan sekedar diada-adakan. Sejak belasan tahun terakhir, PTKIN

---

<sup>28</sup>Bahan Seminar di IAIN Manado, 2015, <https://www.uin-malang.ac.id/r/150801/menjadikan-perguruan-tinggi-islam-unggul-dan-menang-bersaing.html>.

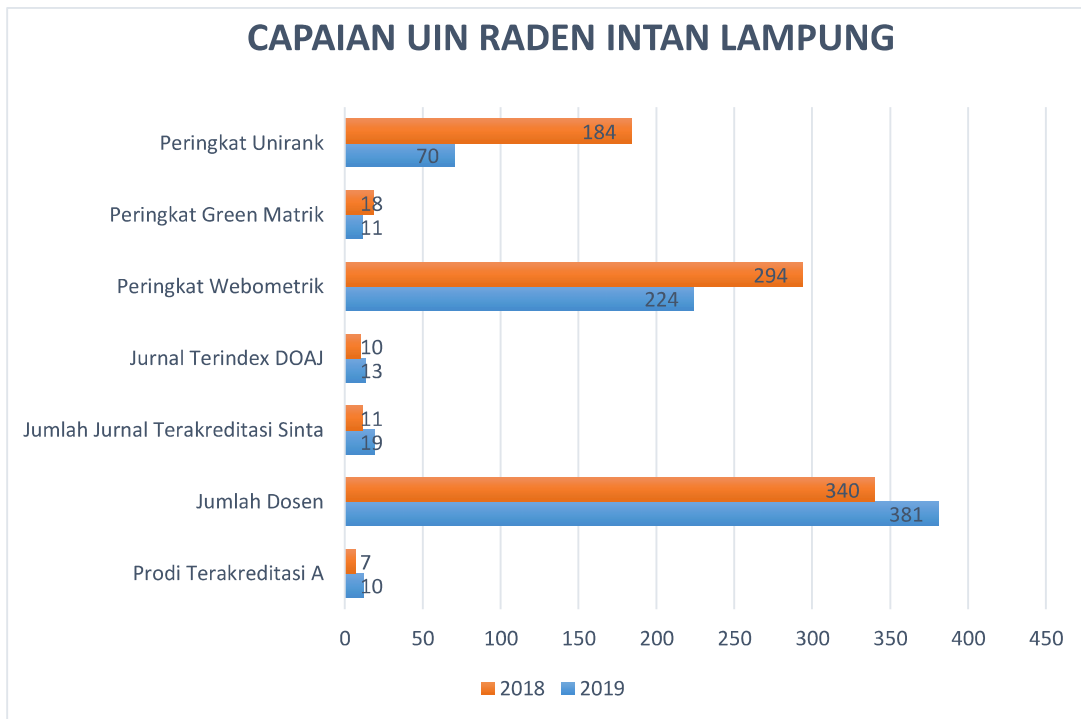
pada umumnya mengalami perkembangan yang amat cepat, baik dari aspek konsep keilmuannya, kelembagaannya, ketenagaan, fasilitas pendidikan, jumlah peminat masuk, hingga hasil karya akademiknya. Dilihat dari aspek kelembagaan misalnya, beberapa perguruan tinggi Islam pada awal tahun 2000-an, berhasil berubah dari institut dan sekolah tinggi menjadi universitas.<sup>29</sup>

Selain itu, tidak sedikit para dosennya meraih gelar doktor, baik dari dalam negeri dan bahkan dari luar negeri. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung terus menerus meningkatkan manajemen organisasinya sehingga menjadi efektif efisien dalam hal layanan, baik untuk klien internal maupun eksternal. Perbaikan terus menerus ini akhirnya berdampak pada semakin meningkatnya animo masyarakat meneruskan kuliah di UIN Raden Intan Lampung yang terlihat dari pertambahan mahasiswa baru pada tiap tahun ajaran baru. Jumlah dosen UIN Raden Intan sebanyak 381 tersebar pada enam fakultas dan program pasca sarjana. Jumlah dosen bergelar magister sebanyak 102 orang, doktor berjumlah 381 orang dan guru besar sebanyak 21

---

<sup>29</sup><https://www.radenintan.ac.id/sejarah-singkat/>.

orang sehingga pada tahun 2020 capaian UIN Raden Intan tergambar dalam gambar berikut:



Gambar 1.1 Capaian UIN Raden Intan Lampung Tahun 2020

Capaian UIN Raden Intan ini tentunya sebagai dampak dari sinergi antara berbagai unsur organisasi. Disamping dukungan tenaga pendidik perguruan tinggi harus pula didukung oleh fasilitas kampus yang memadai, baik gedung, laboratorium, perpustakaan, perkantoran, Kantin, layanan kesehatan dan Pusat Bisnis. Demikian pula, karya-karya akademik semakin banyak dihasilkan dan bahkan menjadi rujukan banyak orang. Selanjutnya, setelah perjuangan untuk mendapatkan pengakuan dan berhasil, maka pada saat sekarang ini, di antara perguruan tinggi keagamaan sudah mulai berbicara tentang persaingan dan berusaha meraih kemenangan dan keunggulan. Untuk meraih keunggulan dan

memenangkan persaingan diantara sesama perguruan tinggi sebenarnya tidak cukup hanya mengandalkan berbagai fasilitas yang bersifat fisik, seperti kehebatan penampilan bangunan gedungnya, perpustakaan, laboratorium, asrama mahasiswa, perkantoran, keindahan tamannya, dan sejenisnya. Ukuran keunggulan perguruan tinggi sudah beralih dari aspek yang bersifat fisik ke aspek yang bersifat non fisik. Untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata, suatu perusahaan menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang-peluang terdapat di dalamnya, menentukan mana dari sumber daya dan kapabilitas internalnya yang menjadi kompetensi ini, dan memilih suatu strategi yang tepat untuk mengimplementasikannya, inilah kerja manajemen strategis. Susunan tindakan strategis diperlukan oleh semua perusahaan yaitu mereka yang bersaing melalui sarana-sarana yang bersifat lebih tradisional, juga perusahaan-perusahaan yang mencari laba di atas rata-rata sebagai usaha yang berbasiskan Internet. Di era digital persaingan antar perusahaan sangat tajam, perlu strategi unggul dalam menghadapi persaingan tersebut.

Strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan memformulasi strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui pemaksimalan penerimaan dari investasi yang dilakukan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan yang bermutu telah mendorong tumbuh dan berkembangnya lembaga-lembaga pendidikan tinggi, baik negeri maupun swasta, namun lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik adalah lembaga



yang mampu melihat peluang dan pengembangan secara berkelanjutan. Ada dua prinsip penyelenggaraan pendidikan dalam meraih keunggulan kompetitif, pertama nilai pandang pelanggan dan kedua adalah keunikan produk, yang inti dari keduanya adalah inovasi, kreativitas dan ide yang baru. Dibutuhkan formulasi strategi yang kompleks untuk menghadapi persaingan dimana harus ada strategi level bisnis, hal ini akan membincang masalah identifikasi hubungan pelanggan dengan strategi tingkat itu sendiri, strategi keunggulan yang kompetitif dan membahas resiko dalam pelaksanaan strategi bisnis.

Strategi itu memiliki tujuan dan mendahului pengambilan tindakan yang menerapkannya, dan menunjukkan pemahaman bersama akan tujuan dan misi perusahaan. Suatu strategi yang diformulasikan secara efektif memimpin, mengintegrasikan, dan mengalokasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan sehingga ia dapat mengatasi lingkungan eksternalnya. Sebuah strategi yang efektif juga merasionalisasikan tujuan dan misi strategis perusahaan dan apa yang akan dilakukan untuk mencapainya. Informasi tentang sekelompok besar variabel, termasuk pasar, pelanggan, teknologi, keuangan tingkat dunia, dan perubahan ekonomi dunia, harus dikumpulkan dan dianalisis untuk memformulasikan dan menerapkan strategi-strategi dengan benar. Perguruan tinggi disebut unggul manakala telah berhasil dalam berbagai bidang yang populer dengan sebutan tri dharma perguruan tinggi, diantaranya melahirkan karya-karya akademik yang bermutu dan diakui oleh kalangan ilmuwan yang luas, pembelajaran sudah efektif dan mencetak alumni yang *link and match* dengan dunia kerja, karya dosen berkontribusi dan diakui baik secara nasional maupun internasional, terjalin kerja sama antar lembaga dan dunia usaha, karya para guru besar berkontribusi dan menjadi tolak ukur kepentingan bangsa.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Imam Suprayoga, *Loc Cit.*

Keunggulan yang demikian menjadi tuntutan masyarakat terhadap pendidikan/lembaga Perguruan Tinggi.<sup>31</sup> Kondisi yang demikian merlukan respon proaktif dari seluruh lapisan masyarakat perguruan tinggi, terlebih-lebih lagi Perguruan Tinggi sebagai *center of excellence* jelas harus melakukan *reposition* dalam konteks lingkungan eksternal melalui upaya *restructuring* internal yang terencana dengan baik, dilaksanakan dengan baik, dan dievaluasi dengan baik secara berkesinambungan dalam bingkai semangat *continuous updating*. Salah satu kebijakan stratejik pendidikan nasional yang dapat mengakomodasi perkembangan ipteks dan globalisasi untuk peningkatan mutu pendidikan nasional adalah standarisasi dan profesionalisasi penyelenggaraan sistem pendidikan nasional.<sup>32</sup>

Para praktisi manajemen pendidikan atau pemerhati sistem pendidikan nasional perlu memahami konsep dan praktek standarisasi dan profesionalisasi penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia secara komprehensif. Undang-undang no. 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 yang diperbaharui untuk ketiga kalinya dengan PP nomor 15 tahun 2017 tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan kebijakan nasional menyangkut paradigma baru standar mutu layanan pendidikan yang perlu dipahami, dikuasai, dan dijadikan acuan oleh seluruh pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional, pada semua jenjang

---

<sup>31</sup>Perguruan Tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi. Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat PTN adalah Perguruan Tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Bab I Ketentuan Umum Pasal 1.

<sup>32</sup>Udin Saefudin Sa'ud, *di sampaikan pada perkuliahan Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam* (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

dan jenis satuan pendidikan. Pasal 54 ayat 2 undang-undang no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi menyatakan bahwa standar nasional pendidikan tinggi meliputi standar nasional pendidikan ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian pada masyarakat.<sup>33</sup> Standar nasional pendidikan terdiri dari 8 standar, standar penelitian 8 standar, dan standar pengabdian masyarakat ada 8 standar. Standar nasional pendidikan tinggi adalah kriteria minimal tentang pembelajaran pada perguruan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah negara kesatuan republik Indonesia. Standar nasional penelitian adalah kriteria minimal tentang sistem penelitian pada perguruan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah negara kesatuan republik Indonesia. Standar nasional pengabdian masyarakat adalah kriteria minimal tentang sistem pengabdian pada perguruan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah negara kesatuan republik Indonesia.

Begitu tingginya tuntutan pada pendidikan tinggi, namun tuntutan ini harus direspon dengan cepat dan tepat oleh dunia pendidikan agar mampu berdaya saing. Menurut kepala pusat penelitian dan pengabdian masyarakat UIN Raden Intan, bahwa dalam setiap tahun anggaran sebanyak 62% atau lebih dari separuh tenaga dosen telah aktif melaksanakan penelitian yang diajukan ke direktorat pendidikan tinggi keagamaan Islam direktorat jendral pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia melalui link <https://litapdimas.kemenag.go.id/>. Adapun biaya penelitian individu berjumlah Rp. 12. 000.000 (*dua belas juta rupiah*), kelompok Rp. 35.000.000 (*tiga puluh lima juta rupiah*) dan kompetitif Rp. 20.000.000 (*dua puluh juta rupiah*). Dana

---

<sup>33</sup> Undang-undang no 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

pengabdian perkelompok Rp. 25.000.000 (*dua puluh lima juta rupiah*). Apa yang telah dilakukan para dosen UIN Raden Intan merupakan upaya dalam rangka mewujudkan rencana pemenuhan kewajiban dosen bidang tri dharma perguruan tinggi, yang akan menunjang pencapaian visi dan misi UIN Raden Intan Lampung. Pendidikan Tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.<sup>34</sup>

Pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta kebudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan. Tridharma Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>35</sup> Penelitian adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan/atau pengujian suatu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengabdian kepada Masyarakat adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan Ilmu

---

<sup>34</sup>*Ibid.*

<sup>35</sup>*Ibid.*

Pengetahuan dan Teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Pembelajaran adalah proses interaksi mahasiswa dengan dosen dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Penelitian di Perguruan Tinggi diarahkan untuk mengembangkan Ilmu pengetahuan dan Teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa. Penelitian dilakukan oleh Sivitas Akademika sesuai dengan otonomi keilmuan dan budaya akademik. Penelitian dilaksanakan berdasarkan jalur kompetensi dan kompetisi. Tri Dharma Perguruan tinggi merupakan tugas pokok atau beban kerja dosen di perguruan tinggi. Kegiatan pokok dosen itu mencakup:

1. Perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian proses pembelajaran
2. Pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran
3. Pembimbingan dan pelatihan
4. Penelitian dan
5. Pengabdian pada masyarakat<sup>36</sup>.

Dalam Undang-undang Republik Indonesia no 12 tahun 2012 pasal 1 ayat 9 dituliskan bahwa Tridharma Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan Pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Prestasi atau capaian UIN Raden Intan sebagai bukti nyata bahwa UIN RIL selalu berupaya melakukan perubahan dalam segala bidang melalui berbagai kegiatan dalam rangka menggali dan memberdayakan civitas akademika, tentunya hal ini tidak terlepas dari implementasi strategi UIN

---

<sup>36</sup>Permenristekdikti no 50 tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi

Raden Intan Lampung dengan membawa motto *intelektuality, spirituality dan integrity*. Manajemen Strategis bertujuan memberi arahan pencapaian tujuan organisasi, membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, mengantisipasi semua perubahan yang terjadi dan berhubungan dengan efisiensi dan aktifitas sebuah organisasi.<sup>37</sup>

Manajemen strategis merupakan kesatuan sistem yang memiliki berbagai komponen saling terhubung, saling mempengaruhi dan bergerak serentak ke arah yang sama.<sup>38</sup> Manajemen strategi berbicara tentang gambaran besar, inti dari manajemen strategi adalah mengidentifikasi tujuan, sumber daya dan pemanfaatannya guna mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahap manajemen strategi yaitu tahap perumusan/perencanaan, tahap penerapan strategi dan tahap evaluasi.<sup>39</sup> Implementasi strategi adalah tahap yang paling penting dalam proses karena satu alasan tanpa implementasi yang sukses, strategi organisasi benar-benar tidak lebih dari fantasi.<sup>40</sup> Bahkan, orang dapat dengan sangat meyakinkan berpendapat bahwa implementasi seharusnya tidak menjadi bagian yang terpisah dari proses sama sekali. Fred R David menyatakan bagian tersulit dari rangkaian manajemen strategi adalah tahap implementasi yang juga disebut tahap tindakan.<sup>41</sup> Seringkali dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi

---

<sup>37</sup>Aan Komariyah, *disampaikan pada perkuliahan Manajemen Strategik, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam semester 3* (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

<sup>38</sup>Sedarmayanti, *Op Cit*, h. 5.

<sup>39</sup>Marios Katsioloudes, *Strategic Management Global Culture Perspective for Profit and Non Profit Organizations*, (Elsevier: Amsterdam, 2006), h. 60.

<sup>40</sup>*Ibid*.

<sup>41</sup>Fred R David, *Op Cit*, h. 210.

membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada sains. Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diterapkan tidak memiliki tujuan yang bermanfaat.<sup>42</sup> Berfikir strategis merupakan analisis kritis tentang masalah atau kesenjangan antara kondisi saat ini dan harapan yang akan datang. Berfikir strategis adalah kemampuan intelektual tentang masalah, kecenderungan yang terjadi, kejadian atau situasi yang dihadapi organisasi. Berfikir strategis mencari tahu dan berusaha memahami fenomena atau situasi yang terjadi, yang direspon oleh kekuatan berfikir. Tujuan yang akan dicapai satu lembaga atau organisasi dibatasi oleh jangka waktu, sumber daya serta peluang dan tantangannya. Rencana strategis 5 hingga 10 tahun, rencana jangka pendek 1 tahun dikenal dengan operational planning, rencana yang kurang dari lima tahun disebut rencana jangka menengah.

Implementasi manajemen Strategi menggambarkan tindakan-tindakan berlandaskan tujuan yang akan diambil satu institusi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan terkait tri dharma perguruan tinggi. Tahap implementasi strategi terdiri dari banyak tindakan meliputi: menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi meliputi pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali upaya pemasaran,

---

<sup>42</sup>*Ibid.*

menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>43</sup> Strategi UIN

Raden Intan sebagaimana tertera dalam statuta adalah:

1. Peningkatan mutu input, proses, dan hasil pembelajaran yang unggul sesuai dengan bidang kompetensi dan keahlian;
2. Peningkatan kegiatan riset dan penelitian berbasis hasil yang memiliki dampak signifikan (*high impact*);
3. Peningkatan kegiatan pengabdian pada masyarakat berbasis riset sebagai layanan prima bagi masyarakat;
4. Peningkatan jumlah, mutu, dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan;
5. Peningkatan prestasi akademik maupun non-akademik mahasiswa yang unggul dan kompetitif;
6. Peningkatan kemandirian lembaga dari aspek finansial;
7. Peningkatan pemanfaatan aset, lahan, dan sarana prasarana yang menunjang pengembangan kampus berwawasan lingkungan;
8. Peningkatan peringkat akreditasi dan sertifikasi lembaga di tingkat nasional dan internasional;
9. Pengarusutamaan teknologi informasi sebagai tulang punggung sistem dan tata kelola yang kredibel, akuntabel, transparan, bertanggung jawab dan berkeadilan; dan
10. Peningkatan kerja sama dan penguatan jejaring antar perguruan tinggi dan pemangku kepentingan.<sup>44</sup>

Dalam tindakan mengelola keputusan atau proses penetapan tujuan tahunan atau yang dikenal operasional planning, UIN Raden Intan memulainya dari musyawarah tingkat fakultas atau yang dikenal dengan raker tingkat fakultas yang biasanya diadakan di awal tahun akademik sekitar bulan Februari selanjutnya hasil raker dibahas bersama perencanaan, keuangan dan SPI disusun dalam RKA K/L diusulkan ke kementerian agama, menggunakan prinsip *money*

---

<sup>43</sup>*Ibid.*

<sup>44</sup> “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 31 Tahun 2017.



*follow program* sebagaimana alur di atas.<sup>45</sup> Dalam aspek pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi dan hubungan kompensasi dengan kinerja, dua hal yang perlu penataan ulang pada lembaga UIN Raden Intan Lampung, pada dua aspek ini perlu manajemen strategi yang berkenaan dengan penciptaan nilai unggul yang memerlukan biaya besar namun dapat dikaitkan dengan kerja sama dengan dunia usaha dan instansi lain.

Hal ini mendesak untuk dilakukan di UIN Raden Intan untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dalam melaksanakan visi dan misinya terutama pada penguatan bidang tri dharma perguruan tinggi. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berbentuk universitas, institut sekolah tinggi atau akademisi. Perguruan Tinggi merupakan salah satu sub sistem pendidikan nasional yang tidak dapat dipisahkan dari sub sistem lainnya. Keberadaan Perguruan Tinggi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan berbangsa bahkan memiliki peran besar melalui tri dharma perguruan tinggi, oleh sebab itu perguruan tinggi dituntut menjadi leader yang dapat diandalkan bagi perkembangan peradaban dan kemajuan bangsa.<sup>46</sup> Perguruan tinggi memiliki visi nasional, merupakan infrastruktur pencetak calon pemimpin bangsa yang berkualitas dan berbudi luhur, karena itu penyelenggaraan perguruan tinggi harus berorientasi pada kualitas lulusan. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung adalah salah satu perguruan

---

<sup>45</sup>Hasil wawancara dengan Anis Ulil Hidayati, staf perencanaan UIN Raden Intan Lampung, 18 Nopember 2019.

<sup>46</sup>Surisna Wibawa, Rektor UNY, disampaikan pada rapat perencanaan pengawasan proses bisnis perguruan tinggi negeri, Yogyakarta, 29 Maret 2017. Perguruan tinggi yang berdaya saing jika: menunjukkan perubahan dan pembaharuan yang mempertimbangkan kebutuhan akademik, pasar dan masyarakat, keunggulan penelitian, kerja sama, penajaaman kurikulum dan akreditasi.

tinggi di Indonesia yang pengelolaannya berada di bawah Kementerian Agama berlokasi di Sukarama Kota Bandar Lampung. Secara teknis akademik pembinaan perguruan tinggi keagamaan Islam dilakukan oleh kementerian riset, teknologi dan pendidikan tinggi Republik Indonesia, sedangkan secara fungsional dilakukan oleh Kementerian Agama.

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (UIN Raden Intan Lampung) terdiri dari enam Fakultas yakni Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Fakultas Syari'ah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ushuluddin dan Studi Agama, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Adab. UIN Raden Intan Lampung memiliki visi terwujudnya UIN Raden Intan Lampung sebagai rujukan internasional dalam pengembangan ilmu keislaman integratif-multidisipliner berwawasan lingkungan tahun 2035. Misi UIN Raden Intan ada 4 yaitu:

1. Meyelenggarakan pendidikan ilmu keislaman integratif multidisipliner berwawasan lingkungan yang memiliki keunggulan dan daya saing internasional
2. Mengembangkan riset ilmu keislaman integratif multidisipliner yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan pengembangan lingkungan.
3. Menyelenggarakan pengabdian berbasis riset untuk kepentingan pengembangan masyarakat dan lingkungan.
4. Menjalin kerja sama dalam dan luar negeri untuk penguatan kelembagaan.<sup>47</sup>

Data akreditasi UIN Raden Intan memperlihatkan bahwa ada sepuluh program studi dari 42 prodi s1, s2 dan s3, di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung mendapatkan akreditasi A.<sup>48</sup> Hal tersebut membuktikan komitmen dan

---

<sup>47</sup> [www.radenintan.ac.id](http://www.radenintan.ac.id).

<sup>48</sup> Kepala Biro AAKK UIN Raden Intan Lampung Drs. Jumari Iswadi, M.M, melalui Kasubbag Humas Hayatul Islam, S.E mengatakan tujuh prodi yang sudah terakreditasi A meliputi

kerja keras sivitas akademika UIN Raden Intan Lampung dalam meningkatkan mutu dan kualitas secara bertahap dalam bidang tri dharma perguruan tinggi. Standar nasional pendidikan tinggi terdiri dari standar nasional pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Dalam merespon tuntutan yang terus berkembang di masyarakat dalam perspektif global atau masyarakat dunia, perguruan tinggi memerlukan konsep strategi yang relevan untuk mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu, budaya ke dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis di bidang pengembangan tri darma perguruan tinggi. Hal yang tidak dapat dihindari peran perguruan tinggi dalam mempersiapkan daya saing bangsa dalam era global sangat urgen dan strategis. Dalam konteks ini perguruan tinggi memerlukan otonomi dan independensi untuk dapat memainkan peran sebagai agen perubahan.

Dunia pendidikan secara sadar atau tidak kini tengah bergerak menjadi satu pasar dunia, suatu pasar yang efisien dan transparan, yang mencakup daerah-daerah yang tak terbatas. Globalisasi mau tidak mau akan menjadi trend dari setiap organisasi baik organisasi usaha, sosial maupun organisasi pendidikan. Negara yang tidak mau dalam pengefisienan dan pentransparanan tersebut akan ketinggalan karena dinamis. Dalam bidang ekonomi khususnya di lingkungan bisnis yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis. Manajemen

---

Pendidikan Agama Islam (PAI) S-1 dan S-2, Pendidikan Bahasa Arab (PBA), Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Hukum Keluarga (AI-Akhwat Asy-Syakhsiah), Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah), dan Prodi Studi Agama-Agama (SAA). “Itu prodi-prodi kita yang sudah terakreditasi A. insya Allah yang lainnya segera menyusul,” kata Hayat melalui pesan tertulisnya, Jumat (8/2/2019). Sedangkan sejumlah prodi yang akan reakreditasi (visitasi) dalam waktu dekat, antara lain prodi Ekonomi Syariah pada 10—12 Februari 2019, Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI) pada 17—19 Februari 2019. Sementara prodi lainnya yang tengah menunggu jadwal visitasi yakni AFI, Psikologi Islam, Perbankan Syariah, dan FDI. “Semoga dapat A semuanya,” ujarnya., t.t., <https://www.lampost.co/berita-tujuh-prodi-uin-raden-intan-terakreditasi-a.html>.

Strategi telah cukup lama dikenal dan dikembangkan. Berbeda dengan di lingkungan organisasi non profit, khususnya bidang pendidikan, kehadiran Manajemen Strategi pada dasarnya merupakan suatu paradigma baru. Sebagai paradigma baru, jika diimplementasikan pada lingkungan organisasi pendidikan, tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan di lingkungan organisasi profit (bisnis), karena kedua organisasi tersebut satu dengan yang lain berbeda dalam banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai.

Pengimplementasian manajemen strategi di lingkungan organisasi bidang bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai – nilai persaingan bebas antar organisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategi. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing – masing untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Sedang organisasi pendidikan didasari oleh filsafat yang berisi nilai – nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Perbedaan lain terletak pada pengorganisasian masing – masing. Setiap organisasi profit memiliki otonomi dalam menjalankan manajemennya, berupa kebebasan mewujudkan pengembangan organisasinya antara lain dengan memilih pengimplementasian Manajemen Strategi atau manajemen lainnya yang dinilai terbaik. Pada organisasi non profit khususnya bidang pendidikan, organisasi ini diatur dengan manajemen umum oleh pemerintah Pusat ataupun daerah, yang secara berencana dan sistematis telah menetapkan berbagai pengaturan yang

mengikat dalam memilih dan mengimplementasikan manajemennya. Dengan kata lain dunia pendidikan kini dituntut untuk mengembangkan manajemen strategi dan operasi yang pada dasarnya banyak diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaing, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Makalah ini secara sederhana akan menjelaskan tentang konsep dasar manajemen strategi dan operasi dalam upaya meningkatkan mutu serta kualitas pendidikan supaya dapat bersaing dalam perkembangan global.

#### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah manajemen strategis Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

#### **C. Sub Fokus Penelitian**

Sub fokus penelitian ini meliputi:

1. Formulasi Strategi
2. Implementasi Strategi
3. Evaluasi Strategi

#### **D. Rumusan masalah**

1. Bagaimana formulasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung?
2. Bagaimana implementasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung?

3. Bagaimana evaluasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsikan formulasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
2. Menganalisis implementasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
3. Mengevaluasi strategi pada Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan informasi tentang model konsep formulasi strategi UIN Raden Intan Lampung
2. Memudahkan stakeholders dalam memahami implementasi strategi UIN Raden Intan Lampung
3. Menginformasikan model evaluasi strategi UIN Raden Intan Lampung.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Dasar Manajemen Strategis**

Manajemen strategis merupakan salah satu kajian dalam ilmu manajemen yang berfokus pada formulasi, implementasi dan evaluasi sebuah program. Sebelum menjelaskan lebih lanjut apa unsur-unsur manajemen strategis, penulis akan memaparkan terlebih dahulu tentang manajemen secara umum. Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.<sup>1</sup> Dale menjelaskan ada beberapa pengertian manajemen pertama mengelola orang-orang, mengambil keputusan, proses mengorganisasi dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan. Manajemen juga dapat diartikan sebagai aktivitas menggerakkan orang lain sesuai kegiatan memimpin atas dasar sesuatu yang telah diputuskan terlebih dahulu. Para pemimpin organisasi disebut para manajer sedangkan secara kolektif mereka disebut manajemen.

Istilah manajemen berasal dari kata *management* dalam bahasa Inggris, turunan dari kata *to manage* artinya mengurus/tatalaksana/ketatalaksanaan.<sup>2</sup> Manajemen diartikan bagaimana cara manajer mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan

---

<sup>1</sup> Marno, *Islam by management and leadership* (Jakarta: Lintang Pustaka, 2007), h. 1.

<sup>2</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: Reflika Aditama, 2018), h. 73

sebelumnya. Manajemen sendiri dapat diartikan perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>3</sup>

Manajemen juga dapat diartikan suatu seni karena untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus, manajemen diartikan pula seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dapat diartikan proses khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen merupakan seni dalam bekerja serta upaya pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan melalui usaha orang lain.

Manajemen dapat disimpulkan sebuah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Strategi diartikan rencana jangka panjang, diikuti tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu yang umumnya adalah kemenangan.

---

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 1.



Dalam dunia pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Seperti dikutip oleh Fauzi, *Gheorghe Terry* mengatakan bahwa fungsi-fungsi organisasi itu adalah planning, organizing, actuating dan controlling.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang sudah diaplikasikan oleh Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam dalam bidang pendidikan diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengembangan staf, kepemimpinan, pengawasan.<sup>4</sup> Untuk mencapai tujuan pendidikan Islam harus memiliki manajemen yang baik dan terarah. Manajemen Pendidikan Islam adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia muslim dalam mengerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.<sup>5</sup> Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *attadbir* yang artinya adalah pengaturan. kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* yang artinya mengatur. Sebagaimana firman Allah Swt:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik

---

<sup>4</sup> Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan ala Rasulullah* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 44.

<sup>5</sup> Rama Yulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jakarta: Kalam Mulia, 2010), h. 261.

*kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (QS Al-Sajdah:5)<sup>6</sup>*

Pada ayat tersebut kata *yudabbiru al amara* yang berarti mengatur urusan. Ahmad Al Syawi menafsirkan bahwa Allah adalah pengatur alam (manajer). Keteraturan alam raya merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam. Namun karena manusia yang diciptakan telah menjadi khalifah dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya. Menurut Quraish Shihab, kata *yudabbir* terambil dari kata *dubur* yang memiliki arti belakang. Kata ini digunakan untuk menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang terjadi dibelakang yakni kesudahan, dampak atau akibatnya telah diperhitungkan dengan matang, sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki.<sup>7</sup> Kemajuan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya terutama tenaga profesional nya. Pendidikan tinggi sebagai penghasil tenaga profesional dihadapkan pada tuntutan sesuai dengan tuntutan lingkungan secara nasional, regional dan global.

Globalisasi merupakan fenomena sosial yang berdampak terhadap berbagai Faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan sumber daya manusia peran lembaga pendidikan khususnya perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja profesional menuntut melakukan kajian terhadap

---

<sup>6</sup>Departemen Agama Republik Indonesia *Al Qur'an dan Terjemahnya*, , (Surabaya, CV. Assyifa', 1998), h. 331

<sup>7</sup> M. Quraish Shihab, , *Tafsir Al-Misbah Pesan Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Juz 'Ammah (Jakarta: Lentera Hati, 2002).

berbagai pendekatan, teori, metodologi, kerangka konsep pengembangan SDM yang profesional relevan dengan tuntutan dunia kerja perguruan tinggi sebagai pengembangan ilmu pengetahuan di bidang sosial politik ekonomi budaya teknologi mempunyai tanggung jawab untuk mencari solusi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup suatu bangsa dalam merespon tuntutan yang terus berkembang di masyarakat dalam perspektif global perguruan tinggi memerlukan konsep strategi yang relevan untuk mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu, budaya ke dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis di bidang pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi hal yang tidak bisa dihindari peran perguruan tinggi dalam mempersiapkan daya saing bangsa dalam era global sangat urgent dan strategis.

Perguruan tinggi memerlukan otonomi dan independensi untuk dapat melakukan perannya sebagai agen perubahan. Sebagai agen perubahan tentunya perguruan tinggi harus memiliki keunggulan yang khas. Untuk mewujudkan keunggulan tersebut maka perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi harus benar-benar dirancang dan dipersiapkan dengan baik. Selain menyusun perencanaan, bagaimana implementasi dan evaluasi strategi, sebuah organisasi harus didukung oleh kepemimpinan, sumberdaya manusia, pendanaan yang memadai. Sebuah organisasi harus mempersiapkan tenaga atau sumber daya manusia yang mumpuni bukan hanya dalam arti kualifikasi tetapi juga sikap dan mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat martabat manusia dalam organisasi. Kemajuan sebuah organisasi tidak terlepas dari teknologi

yang dimanfaatkan dan dikembangkan oleh sebuah organisasi. Bentuk dan struktur organisasi yang akan digunakan sudah harus turut diperhitungkan. Apakah pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang piramida hierarki atau menggunakan struktur yang lebih datar berbentuk matriks. Sebuah organisasi harus bisa menciptakan sistem umpan balik sistem pengawasan sehingga daya inovasi, kreativitas para pelaksana kegiatan dapat dikembangkan dan ditingkatkan. Unsur-unsur pendukung sebuah organisasi inilah yang merupakan bidang kajian manajemen strategis.

Manajemen strategis terdiri dari kata manajemen dan strategi. Setelah pada bagian awal peneliti memaparkan tentang manajemen, pada bagian ini akan peneliti paparkan arti strategis. Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen organisasi menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, yang akan digunakan yang menjamin keberadaan organisasi dan sasaran apa yang ingin dicapai. Dalam hal ini bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar. Dalam merumuskan dan menetapkan strategi manajemen harus mengembangkan profil tertentu bagi organisasi isi profil yang dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan. Strategi yang disatukan dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Strategi dapat pula diartikan proses penentuan rencana pemimpin

puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan upaya agar tujuan dapat dicapai. Strategi dapat diartikan proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap top manajer yang terarah pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat, terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dalam pandangan Akdon, strategi berasal dari bahasa Yunani *stratogos* yang artinya ilmu para jenderal untuk memenangkan suatu pertempuran dengan menggunakan sumber daya yang terbatas.<sup>8</sup>

Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi, strategi berfokus pada inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Strategi merupakan tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh konsumen di masa depan, dengan istilah ini maka strategi dimulai dari apa yang mungkin terjadi dan tidak dimulai dari apa yang terjadi. Dari peristilahan diatas manajemen strategi dapat diartikan sebuah proses kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Di samping itu secara

---

<sup>8</sup> Akdon, *Strategic Management For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 3.

lebih bebas perkataan “strategis sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya”. Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategik, ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan peranannya dalam memilih dan mengarahkan strategik peperangan, sehingga disebut sebagai “tujuan strategik”. Adapun manajemen strategis memiliki beragam arti dalam pandangan banyak ahli manajemen strategis.

Menurut Fred R. David, manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>9</sup> Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan yang pertama sering digunakan dalam dunia akademis. Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi, dengan perencanaan strategis hanya merujuk pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan

---

<sup>9</sup>Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Case* (Pearson Education, Inc., Publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2011).

menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan trend hari ini untuk besok. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi/perencanaan jangka panjang), Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi juga diartikan kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Manajemen strategi berarti perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu dalam memformulasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat lintas fungsi, seperti pemasaran, keuangan, produk operasi dan pengembangan sistem informasi untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Manajemen strategis juga diartikan seni dan pengetahuan merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya yang berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian pengembangan, serta informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dapat diartikan sebuah proses

---

<sup>10</sup>*Ibid.*

untuk selalu menempatkan posisi organisasi pada titik yang strategis sehingga di dalam perkembangan selanjutnya organisasi akan terus memperoleh prospek strategi. Manajemen strategis merupakan upaya mengintegrasikan antara perencanaan strategi dengan upaya yang bersifat selalu meningkatkan kualitas organisasi, evaluasi program, pemantauan dan penilaian kinerja serta pelaporan kinerja.

Manajemen strategis dapat diartikan membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya dan memberi petunjuk bagaimana menghadapi serta menanggulangi perubahan sehingga organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki. Manajemen strategi merupakan sistem sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen saling berhubungan saling mempengaruhi dan bergerak serentak ke arah yang sama. Manajemen strategi merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun dewan direksi dan dilaksanakan oleh *Chief Executive Officer (CEO)* bersama tim eksekutif organisasi.

Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar dan mengidentifikasi tujuan organisasi sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategi. Manajemen strategi harus memberi pondasi dasar untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses berkesinambungan dan terus-menerus dan merupakan pedoman pergerakan sebuah organisasi yang sangat diperlukan. Manajemen



dalam sebuah organisasi berkaitan dengan proses yang berjalan, analisis keputusan dan tindakan dan sangat berkaitan dengan analisis sasaran strategi meliputi visi misi tujuan serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan evaluasi keputusan lintas fungsional agar organisasi dapat mencapai tujuannya.<sup>11</sup> Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), Implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang. Kebijakan bisnis, sebaliknya berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat ke dalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi banyak aktivitas fungsional dalam perusahaan. Kebijakan bisnis lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien.

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan

---

<sup>11</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Edisi 15* (Jakarta: salemba empat, 2016), h. 3.

perumusan strategi dan implementasi. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) Pengamatan Lingkungan, (2) Perumusan strategi, (3) Implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.<sup>12</sup>

Manajemen strategis merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Holt “*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling that encompasses human, material, financial and information resources in an organizational environment*”.<sup>13</sup> Dalam membahas perkataan “strategik” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali atau bersumber dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan.

Tidak seperti manajemen umum, yang terfokus pada operasi internal, manajemen strategis terfokus pada lingkungan luar/eksternal dan organisasi internal. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional

---

<sup>12</sup> Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (USA: Pearson Education Publishing, 2012).

<sup>13</sup> Holt Duane I M. A, R dan Robert E. H, *Management Strategis* (Jakarta: salemba empat, 2002), h. 79.

yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.<sup>14</sup> Definisi ini menisyratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir lebih sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan yang pertama sering digunakan dalam dunia akademis.<sup>15</sup> Terkadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi, dengan perencanaan strategis hanya merujuk pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok, perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk besok. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk menyatukan kapabilitas internal organisasi dengan kesempatan eksternal dan ancaman untuk memformulasikan strategi yang akan mencapai tujuan dasar dan menjaga nilai organisasi.

Manajemen strategis juga memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi keuntungan pada tingkah laku dari lingkungan yang tidak diperkirakan. Proses manajemen strategis dapat ditinjau dari beberapa komponen dan elemen yaitu misi dan tujuan, analisis eksternal. Strategi seperti yang dikutip Ritson dan senada dengan Porter sebagai suatu proses penentuan

---

<sup>14</sup>Freed R. David, *Op Cit*, h. 6.

<sup>15</sup>*Ibid*, h. 71

rencana para pucuk pimpinan yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.<sup>16</sup> Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Fred R. David menyebutkan manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>17</sup> Husein Umar mendefinisikan manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech, mengartikan manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Thomas L Wheelen dan J. David mengartikan manajemen Strategis adalah seperangkat keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan hingga analisis internal dan eksternal, formulasi, implementasi dan evaluasi.<sup>18</sup> Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.<sup>19</sup> John M. Bryson

---

<sup>16</sup> Marrus Porter, *Strategi Bersaing* (Jakarta: Erlangga, 2013).

<sup>17</sup> Fred David dan Forest David, *Op Cit*, h. 33.

<sup>18</sup> Wheelen dan Hunger, *Strategi Management and Busines Policy*, h. 9.

<sup>19</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 4.

menyatakan *“A strategy can be defined as a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it. Strategies vary by level, function, and time frame. Organizations develop strategies to deal with the issues they have identified.”*<sup>20</sup>

Strategi dapat didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan sebuah organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya. Strategi bervariasi berdasarkan tingkat, fungsi, dan kerangka waktu. Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, manajemen strategis mengarah pada satu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, serta tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

Manajemen strategis adalah manajemen yang mengutamakan strategi untuk membuat organisasi menjadi unggul sehingga menang dalam berkompetisi. Sudah tentu manajemen strategis ini tidak hanya terbatas pada pembentukan strategi saja tetapi juga konsep melaksanakan strategi itu agar bisa menjadi kenyataan manajemen strategi hampir sama dengan perencanaan strategis. Namun ada perbedaan antara manajemen strategis dengan perencanaan strategis dalam manajemen yaitu dalam ruang lingkupnya.

---

<sup>20</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organizations, A Guide to Strengthening and sustaining Organizational Achievement* (San Fransisco: Jossey Bass Publisher, 1988), h. 89

Kalaupun perencanaan strategis untuk menyelesaikan setiap macam kebutuhan yang bersifat rumit pada setiap kegiatan organisasi, maka manajemen strategis adalah mencakup semua kegiatan organisasi atau lembaga pendidikan secara keseluruhan yang merupakan satu kesatuan sehingga dapat dikatakan manajemen strategis merupakan cara untuk memajukan sebuah lembaga secara keseluruhan agar menjadi lembaga yang unggul, sementara perencanaan strategis dalam manajemen adalah alat untuk memajukan bagian-bagian atau kegiatan-kegiatan lembaga pendidikan tersebut. Manajemen strategis terdiri dari proses merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi. Hussey, berpendapat “*There are many ideas about strategic management, and the subject it self has evolved through several stages from its origins as long-range planning*”.<sup>21</sup>

Hussey berpendapat banyak ide tentang manajemen strategis, dan proses itu sendiri telah berevolusi melalui beberapa tahap dari asalnya sebagai perencanaan jangka panjang. Ada beberapa ahli yang mempromosikan pendekatan baru merasa bahwa mereka juga harus menunjukkan kesalahan dari semua yang telah terjadi sebelumnya. Sangat disayangkan, karena membingungkan, dan bertindak sebagai penghalang untuk pendekatan profesional terhadap manajemen strategis. Lembaga pendidikan di Indonesia hampir seluruhnya memiliki renstra dan renop yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional yang mencakup keseluruhan kegiatan lembaga

---

<sup>21</sup> David Hussey, *Strategic Management From Theory to Implementation* (London: Plant a Tree Pergamon Press, 1998), h. 33

pendidikan. Renstra dan Renop dipandang sebagai instrumen untuk melakukan kompetisi antar lembaga maka alatnya adalah manajemen strategis. Manajemen strategik adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal vital dan berkesinambungan bagi suatu organisasi. Konsep manajemen strategis digunakan di dunia pendidikan untuk lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Lebih lanjut para pakar manajemen strategis membuat rumusan tentang manajemen strategis sebagai berikut.

Pakar manajemen strategis pertama yang akan penulis deskripsikan adalah Charles W.L Hills. Manajemen Strategis diawali dengan kata strategi. Strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang manajer ambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka.<sup>22</sup> Bagi sebagian besar, jika tidak semua, perusahaan, mencapai kinerja superior relatif terhadap pesaing adalah tantangan utama.

Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang unggul, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif. Kunci untuk memahami keunggulan kompetitif adalah menghargai bagaimana berbagai strategi yang dikejar manajer dari waktu ke waktu dapat menciptakan kegiatan yang cocok bersama untuk membuat perusahaan unik atau berbeda dari para pesaingnya dan mampu secara konsisten mengungguli mereka. Kepemimpinan strategis adalah tentang

---

<sup>22</sup> Charles W. L Hill, *Strategic Management Theori An Integrated Approach* (Texas A&M University, 2008), h. 65.

bagaimana cara paling efektif mengelola proses pembuatan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manajer memilih dan kemudian mengimplementasikan serangkaian strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Perumusan strategi adalah tugas memilih strategi, sedangkan implementasi strategi mewujudkan atau menerapkan tugas strategi, yang meliputi perancangan, pengiriman, dan produk pendukung, meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, merancang struktur organisasi, sistem kontrol, dan budaya perusahaan. Dalam karya Charles W.L. Hills dituliskan bagaimana para pemimpin strategis dapat mengelola proses pembuatan strategi dengan merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul.<sup>23</sup>

Kepemimpinan strategis berkaitan dengan pengelolaan proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga meningkatkan nilai perusahaan kepada pemilik dan pemegang saham. Untuk melakukan ini, perusahaan harus dapat mengungguli para pesaingnya; itu harus memiliki keunggulan kompetitif. Strategi adalah hasil dari proses perencanaan formal dan bahwa manajemen puncak memainkan peran paling penting dalam proses ini. Meskipun pandangan ini memiliki dasar dalam kenyataan, ini bukan keseluruhan cerita. Strategi berharga sering muncul dari dalam organisasi tanpa perencanaan sebelumnya. Namun demikian, pertimbangan formal, perencanaan rasional adalah titik awal yang berguna untuk perjalanan kita ke

---

<sup>23</sup>*Ibid.*



dunia strategi. Oleh karena itu, harus mempertimbangkan apa yang mungkin digambarkan sebagai model perencanaan strategis formal tipikal untuk membuat strategi. Ada lima langkah perencanaan strategi menurut Charles W.L Hills, yaitu pilih misi dan tujuan utama, analisis peluang dan ancaman/analisis eksternal, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi/ analisis internal, pilih strategi yang dibangun berdasarkan kekuatan organisasi dan koreksi kelemahannya untuk memanfaatkan peluang eksternal melawan ancaman eksternal. Strategi-strategi ini harus konsisten dengan misi dan tujuan utama organisasi dan terapkan strategi.<sup>24</sup> Tugas menganalisis lingkungan eksternal dan internal organisasi dan kemudian memilih strategi yang tepat merupakan perumusan strategi.

Implementasi strategi melibatkan penerapan strategi (atau rencana) ke dalam tindakan. Ini termasuk mengambil tindakan yang konsisten dengan strategi perusahaan yang dipilih pada tingkat perusahaan, bisnis, dan fungsional, mengalokasikan peran dan tanggung jawab di antara manajer (biasanya melalui desain struktur organisasi), mengalokasikan sumber daya (termasuk modal dan uang), menetapkan tujuan jangka pendek dan mendesain sistem kontrol dan penghargaan organisasi. Komponen pertama dari proses manajemen strategis adalah menyusun pernyataan misi organisasi, yang menyediakan kerangka kerja atau konteks di mana strategi dirumuskan. Pernyataan misi memiliki empat komponen utama: pernyataan tentang rasio perusahaan atau organisasi alasan keberadaannya yang biasanya disebut sebagai misi pernyataan dari beberapa kondisi masa depan yang diinginkan, biasanya disebut sebagai visi pernyataan nilai-nilai utama yang menjadi komitmen organisasi dan pernyataan tujuan utama. Misi ini berfokus pada kebutuhan pelanggan yang ingin dipenuhi perusahaan daripada produk tertentu. Ini adalah misi yang berorientasi pada

---

<sup>24</sup>*Ibid*, h. 160

pelanggan dan bukan berorientasi pada produk. Langkah pertama yang penting dalam proses perumusan misi adalah mencapai definisi bisnis organisasi. Pada dasarnya, definisi menjawab pertanyaan-pertanyaan ini: “apa bisnis kita? akan apa? apa yang seharusnya?”. Strategi yang akan dipilih sebuah organisasi terbagi pada empat kategori utama:

- a. Strategi tingkat fungsional diarahkan untuk meningkatkan efektivitas operasi dalam perusahaan, seperti manufaktur, pemasaran, manajemen bahan, pengembangan produk, dan layanan pelanggan.
- b. Strategi tingkat bisnis mencakup keseluruhan tema kompetitif bisnis, cara memposisikan diri di pasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dan berbagai strategi penentuan posisi yang dapat digunakan dalam pengaturan industri yang berbeda, misalnya, kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus pada ceruk atau segmen tertentu dari industri, atau beberapa kombinasi dari ini.
- c. Strategi global membahas bagaimana memperluas operasi di luar negara asal untuk tumbuh dan berkembang di dunia di mana keunggulan kompetitif ditentukan pada tingkat global.
- d. Strategi tingkat perusahaan menjawab pertanyaan-pertanyaan utama: Bisnis atau bisnis apa yang harus kita jalani untuk memaksimalkan keuntungan jangka panjang dan pertumbuhan laba organisasi. Bagaimana seharusnya kita memasuki dan meningkatkan kehadiran kita di bisnis ini untuk mendapatkan keunggulan kompetitif? <sup>25</sup>

Setelah memilih seperangkat strategi yang konsisten untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja, manajer harus menerapkan strategi tersebut. Implementasi strategi melibatkan pengambilan tindakan di tingkat fungsional, bisnis, dan perusahaan untuk menjalankan rencana strategis. Implementasi dapat mencakup, misalnya, menempatkan program peningkatan kualitas, mengubah cara suatu produk

---

<sup>25</sup>*Ibid*, h. 176

dirancang, memposisikan produk secara berbeda di pasar, mensegmentasi pemasaran dan menawarkan versi produk yang berbeda kepada kelompok konsumen yang berbeda, menerapkan kenaikan harga atau berkurang, berkembang melalui merger dan akuisisi, atau perampangan perusahaan dengan menutup atau menjual bagian-bagian perusahaan. Implementasi strategi juga mencakup perancangan struktur organisasi terbaik dan budaya terbaik serta sistem kontrol untuk menerapkan strategi yang dipilih ke dalam tindakan. Selain itu, manajer senior perlu menerapkan sistem tata kelola untuk memastikan bahwa semua di dalam organisasi bertindak dengan cara yang tidak hanya konsisten dengan memaksimalkan profitabilitas dan pertumbuhan laba tetapi juga hukum dan etika.

Pakar manajemen strategis kedua yang penulis jadikan rujukan adalah Marios I. Katsioloudes menulis dalam bukunya *“Leaders are sine qua non for any successful enterprise. Leaders do not fit a mold or stereotype; the fact of the matter is, you will ‘know them when you see them.’” Leaders come in all shapes and sizes—tall/short, thin/fat, young/old, great orators/not-so-great public speakers, etc. But, the truly great organizations will also have great, well-admired leaders. Among their array of attributes, great leaders will have a vision. That vision will be communicated clearly and continuously, throughout the organization, and, as a result, the leader will achieve enthusiastic ‘buy in’ from all of the organization’s constituencies.*<sup>26</sup>

Teori di atas dapat penulis maknai bahwa organisasi yang benar-benar hebat juga akan memiliki pemimpin yang hebat dan dikagumi. Diantara berbagai atribut mereka, para pemimpin hebat akan memiliki visi. Visi itu akan dikomunikasikan dengan jelas dan berkesinambungan, di

---

<sup>26</sup> Marios Katsioloudes, *Strategic Management Global Culture Perspective for Profit and Non Profit Organizations*, (Elsevier: Amsterdam, 2006), h. 80

seluruh organisasi, dan, sebagai hasilnya, pemimpin akan mencapai " pembelian " yang antusias dari semua konstituensi organisasi. Organisasi yang benar-benar global (dengan dewan dan manajemen yang terdiri dari keanekaragaman yang signifikan dan berbasis luas) tidak hanya sadar, tetapi juga memahami dan menangani masalah budaya sehari-hari, sebagai bagian integral dari pengelolaan bisnis yang berkelanjutan. Sangat sedikit organisasi yang "melakukannya dengan benar." Organisasi mungkin tidak memiliki kemampuan dan kinerja kelas dunia di masing-masing dan setiap fungsi dan di setiap segmen bisnis mereka; namun, mereka dapat menjadi pemimpin dunia dalam industri mereka.

Pemimpin dengan visi yang mengkomunikasikan visi itu dengan jelas ke setiap bagian dari organisasi global dan manajemen mewakili berbagai kebangsaan dan budaya yang tercakup dalam bisnis. Meningkatnya laba dari tahun ke tahun, mengembangkan kebanggaan dan budaya serta sikap di seluruh organisasi. Sebagai hasilnya, kesuksesan diabadikan, dan budaya perusahaan tumbuh dan berkembang. Dalam istilah yang paling sederhana, kata strategi mengacu pada metode pencapaian, operasi yang direncanakan dalam pelaksanaan suatu proyek. Definisi yang lebih komprehensif dari strategi organisasi mungkin merupakan kecocokan antara kemampuan internal organisasi dan hubungan eksternalnya. Definisi ini mempertimbangkan misi, sasaran, dan sasaran organisasi. Dengan kata lain, strategi akan membantu organisasi untuk mencapai hal-hal, yang telah diidentifikasi penting dan vital untuk

kesuksesan organisasi. Manajemen adalah integrasi semua bagian tanpa mengabaikan sisa fungsi. Perencanaan strategis adalah proses dimana sistem mempertahankan daya saing dalam lingkungan kerja dengan menentukan di mana organisasi berada, ke mana ia ingin pergi, dan bagaimana ingin ke sana. Dengan kata lain, perencanaan strategis melibatkan memeriksa strategi apa yang akan memungkinkan korporasi atau asosiasi untuk makmur di masa depan. Definisi ini berlaku sama untuk organisasi berorientasi keuntungan terbesar seperti halnya bagi organisasi nirlaba terkecil. Ketika dunia menjadi semakin tidak dapat diprediksi, kita cenderung mencari dan mengandalkan ramalan dan prediksi untuk memberi tahu kita apa yang harus dilakukan. Jika orang banyak memikirkannya, ketidakteraturan dunia yang tidak dapat diprediksi mungkin membuat kita benar-benar tak berdaya dan tidak mampu menghadapi keberadaan kita sehari-hari.

Dalam konteks itu, perencanaan mungkin, paling tidak, memberi kita cara untuk mengungkap unsur-unsur kontrol, yang sebelumnya kita abaikan. Dengan kata lain, mencoba memprediksi masa depan kita lebih baik daripada menyerah dan membiarkan masa depan kita terjadi begitu saja pada kita.<sup>27</sup> Seperti yang kita sadari, terlepas dari tingkat di mana mereka ada, strategi tidak selalu berhasil. Bagian dari penjelasan untuk ini adalah bahwa yang lain juga punya strategi. Ini berarti bahwa strategi tidak dapat dikembangkan dalam ruang hampa; itu harus dinamis.

---

<sup>27</sup>*Ibid*, h. 4

Oleh karena itu, konsep perencanaan strategis sebagai proses yang berkelanjutan dan mendefinisikan proses manajemen strategis yang dinamis sebagai proses yang melibatkan perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi keberhasilan strategi. Marios menyatakan *An organization's mission is a statement of the purpose and the reason for existence of the organization*, misi organisasi adalah pernyataan tujuan dan alasan keberadaan organisasi. Dalam misi ada sembilan pertanyaan yang harus dijawab, siapa Pelanggan anda, apa layanan utama anda, dimana anda bersaing, apakah teknologi menjadi perhatian utama, apakah berkomitmen pada tujuan ekonomi, apa filosofi organisasi, apa keunggulan kompetitif/utama organisasi, apa citra publik menjadi perhatian utama dan bagaimana sikap organisasi terhadap karyawan.<sup>28</sup>

Marios berpandangan bahwa ada tiga tahap manajemen strategi yaitu tahap perumusan/perencanaan, tahap implementasi dan evaluasi.<sup>29</sup> Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen strategis bertugas membuat keputusan strategis yang akan membantu para pimpinan dalam membuat keputusan yang tepat guna mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Kemudian manajemen strategis pun menetapkan apa yang sebaiknya dilakukan untuk masa mendatang serta menentukan siapa-siapa yang melakukannya serta bagaimana tindakannya. Setelah itu manajemen strategis meninjau, menggerakkan aktifitas operasional

---

<sup>28</sup>Marios Katsioloudes, *Loc Cit.*

<sup>29</sup> *Ibid*, h. 60.

pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Singkatnya, manajemen strategis berfungsi membuat keputusan strategis, menyusun planning strategis, serta implementasi startegis dan peninjauan atau evaluasi strategis.

Komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategik, dan strategi utama (strategi umum). Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang. Sedangkan misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa, yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi.

Visi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah dikomunikasikan kepada *stakeholders*. Misi merupakan tugas sekolah untuk mewujudkan visi lembaga yayasan dan sekolah, yang umumnya ditandai dengan kata mewujudkan. Perumusan visi dan misi sekolah berfungsi sebagai acuan dan mempermudah penetapan kebijakan sekolah, karena visi dan misi merupakan gambaran atau cita-cita ke depan sekolah. Visi dan misi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah. Komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

Manajemen strategis memiliki dimensi yang bersifat multidimensional, yaitu dimensi waktu dan orientasi masa depan. Manajemen strategis berorientasi kepada sasaran jangka panjang. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Durasi waktu rencana strategis tersebut bahkan dapat berkisar antara 25-30 tahun ke atas, dimensi internal dan eksternal, dimensi pendayagunaan sumber-sumber, dimensi multi bidang.

Organisasi mengembangkan strategi untuk menangani masalah yang telah mereka identifikasi. Perumusan strategi dan proses implementasi yang efektif menghubungkan retorika, pilihan, tindakan, dan konsekuensi ke dalam pola yang cukup koheren dan konsisten di seluruh tingkatan, fungsi, dan waktu. Strategi juga berbicara tentang rancangan menyesuaikan budaya organisasi, tujuan strategi adalah untuk merekonstruksi budaya itu dalam beberapa cara. Manajemen Strategis memiliki proses meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Davis sebagaimana dikutip Pidarta mengatakan atau manajemen sebagai peranan dan manajemen sebagai tugas hal ini memberi jalan untuk membedakan kedua istilah itu manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sementara itu salah satu manajemen sebagai peranan disebut kan peranan administrasi eksekutif peranan eksekutif adalah mengerjakan keputusan pada tingkat tinggi.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 20.



Manajemen strategis menaruh perhatian serius terhadap perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya serta peluang dan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi. Analisis faktor-faktor tersebut di atas sangat penting dalam memuat keputusan-keputusan strategi. Pilihan atas alternatif keputusan yang terbaik itu dilakukan setelah memperhitungkan konsekuensi yang mungkin timbul jika suatu alternatif keputusan strategi itu dipilih dan dilaksanakan manajemen strategik diperlukan pengkajian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. berdasarkan sosial politis, perkembangan teknologi, situasi pasar, kondisi keuangan, tag holder dan kebijakan pemerintah. Orang lain yang sangat mempengaruhi terhadap kinerja organisasi adalah globalisasi dalam dunia industri baik perspektif nasional maupun regional.

Globalisasi industri dan pemasaran global harus diakui memberi pengaruh yang kuat terhadap perubahan, peluang dan ancaman yang berimplikasi pada perlunya perusahaan atau lembaga pendidikan melakukan reformasi strategi sesuai dengan hasil kajian. Dalam upaya mencapai keunggulan terdapat 7 faktor penting yang harus diperhatikan yakni pertama harga, yaitu kemampuan bersaing dalam memberikan harga rendah, kedua keistimewaan yaitu karakteristik jasa kelebihanannya atau perbedaannya dengan yang lain, ketiga kemasan, keempat kualitas yaitu alumni yang dihasilkan apakah memiliki standar mutu dan jaminan mutu, kelima mudah didapat artinya mudah diakses, keenam image kesan terpercaya sehingga berpusat bereputasi tinggi dalam persaingan dan ketujuh adalah mampu memelihara

hubungan dengan stakeholder. Namun demikian tidak mudah untuk bisa menjadi unggul karena banyak kendala yang sering dihadapi oleh setiap organisasi diantaranya pembelajaran organisasi yang lamban artinya kemampuan kompetensi kapabilitas dan kapasitas organisasi dalam mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi dalam merespon peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang sedang akan dihadapi pengaruh globalisasi industri.

Persoalan lain yang dihadapi adalah organisasi tidak fokus terhadap keunggulan apa yang akan ditampilkan atau kekhasan apa yang akan diunggulkan kendala-kendala lain diantaranya adalah kemampuan untuk mengelola organisasi secara akuntabel dan merespon peluang dan tantangan akan menghadapi kendala. Manajemen strategis terdiri dari 2 kata yaitu manajemen dan strategi. Strategi merupakan pola penentuan keputusan keputusan dan tindakan untuk mengubah suatu kondisi yang diinginkan oleh organisasi di masa depan sebagai suatu respon atas tuntutan perubahan lingkungan organisasi. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan diantaranya adalah tujuan dan sasaran yaitu kondisi apa yang akan dicapai dan diwujudkan oleh organisasi dimasa yang akan datang, untuk mencapai kondisi tersebut dibutuhkan SDM, sarana prasarana, fasilitas keuangan, teknologi baik secara kualitatif maupun besarnya atau kuantitatif. Hal yang tidak kalah penting dalam sebuah pengambilan keputusan adalah Lingkungan organisasi siapa stakeholdernya bagaimana sosial budayanya dan siapa pemakaiannya. Persoalan yang lain yang harus diperhatikan adalah

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Adapun tujuan manajemen strategis adalah menentukan arah perubahan masa depan dan merupakan analisis kritis tentang masalah antara kondisi saat ini dengan kondisi yang akan datang. Berpikir strategis merupakan analisis kritis dan kemampuan intelektual tentang masalah, kecenderungan yang terjadi dan kejadian apa yang akan terjadi di masa datang berpikir strategis mencari tahu dan berusaha memahami fenomena atau situasi yang terjadi yang direpson oleh kekuatan berpikir.

Setiap Organisasi mempunyai tujuan strategis yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu dan menyesuaikan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki, peluang dan tantangannya, inilah yang dikenal dengan rencana strategis termasuk rencana jangka panjang 5 tahun sampai dengan 10 tahun yang disebut dengan *long planning* sedangkan rencana jangka pendek biasanya satu tahun disebut rencana operasional dan rencana yang kurang dari 5 tahun disebut rencana jangka menengah. Sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya perlu alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Manajemen strategis merupakan rangkaian dua perkataan yang terdiri dari kata manajemen dan strategis.

Dalam membahas perkataan strategi sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali dari lingkungan militer, dalam lingkungan tersebut

penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh yang bertanggungjawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting artinya sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategi peperangan maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dengan demikian yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan. Perkataan strategis sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai kiat seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya. Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategi ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat berpengaruh dan perannya dalam memilih dan mengarahkan strategi peperangan sehingga disebut sebagai tujuan strategis.

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Akdon mengutip teori Wahyudi mengatakan bahwa strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Strategi mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkungan termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki. Menurut akdon strategi sebagai kiat cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis itu di lingkungan

sebuah organisasi disebut perencanaan strategis. Sebuah rencana tidak akan terimplementasi jika situasi organisasi kaku dan hanya dikendalikan oleh top manajer. Diperlukan sinergi diantara anggota dan pimpinan dalam merealisasikan rencana strategis. Pendekatan manajemen strategis lebih bersifat situasional yaitu melihat peluang yang ada, dan tidak hanya mempercayakan pada gagasan masa lalu yang diyakini selalu benar, perbuatan yang selalu diulang-ulang tanpa tujuan nyata. Artinya bahwa pada manajemen strategis tidak akan menemukan satu pendekatan dogmatis untuk setiap aspek manajemen strategis, tetapi upaya untuk menunjukkan kekayaan dan variasi dari apa yang tersedia, sehingga pilihan terbaik dapat dibuat.

Proses perencanaan strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana mereka akan mencapainya. Menjawab pertanyaan-pertanyaan ini harus, paling tidak, membantu manajemen dalam memahami apa yang dimaksud dengan organisasi. Seperti yang diharapkan, penelitian cenderung mendukung kesimpulan intuitif bahwa pernyataan misi yang dikembangkan secara komprehensif umumnya dikaitkan dengan organisasi berkinerja tinggi. Tujuan didefinisikan sebagai pernyataan terbuka tentang pencapaian yang direncanakan, sementara tujuan didefinisikan sebagai hasil akhir yang diinginkan dari pencapaian yang direncanakan ini. Istilah-istilah itu sering membingungkan satu sama lain, tetapi mereka pastinya bukan hal yang sama. Tujuan berfokus pada misi organisasi. Untuk membantu organisasi menjaga dari potensi masalah ini, Peter Drucker merekomendasikan agar perusahaan mengadopsi tujuan sekunder dalam sejumlah bidang: pangsa

pasar, inovasi, produktivitas, sumber daya fisik dan keuangan, kinerja dan pengembangan manajer, kinerja dan sikap pekerja, serta tanggung jawab sosial. Strategi sebuah organisasi terbagi kedalam tiga tingkatan.

Organisasi sering digambarkan secara grafis sebagai piramida dengan manajemen puncak, manajemen menengah, manajer lini pertama, dan karyawan non-manajerial dalam urutan menurun. itu untuk mewakili tiga tingkat perencanaan strategis organisasi: tingkat perusahaan, tingkat bisnis, dan tingkat fungsional. Di tingkat perusahaan, strategi cenderung memiliki cakupan terluas. Di tingkat ini misalnya, di mana pernyataan organisasi tentang misinya akan tercapai. Menentukan bisnis apa yang dijalankan organisasi jelas akan menyarankan fokus strategis. Lagi pula, kita perlu tahu apa yang kita semua sebelum kita dapat mulai memutuskan apa yang ingin kita lakukan. Organisasi membuat penentuan awal yang penting di sini sehubungan dengan industri apa (atau industri) yang ingin bersaing dengannya. Ini sering disebut sebagai strategi besar organisasi, yang didefinisikan oleh John A. Pearce sebagai rencana komprehensif yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuannya.<sup>31</sup> Adapun strategi tingkat bisnis yaitu menetapkan strategi yang terkait untuk memastikan bahwa organisasi bersaing atau melakukan dalam area yang digambarkan dalam misi. Pada level ini, seseorang dapat mengkonseptualisasikan organisasi dalam hal unit bisnis strategis atau, sebagaimana mereka lebih dikenal, SBU. Gagasan tentang SBU berkaitan

---

<sup>31</sup> John A Pearce dan Richard B Robinson, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Control* (Jakarta: salemba empat, 2016).

dengan pengelompokan produk atau layanan serupa perusahaan, serta jumlah industri dimana perusahaan bersaing, dan mengikuti erat diversifikasi organisasi. Strategi Tingkat fungsional berkaitan dengan strategi yang digunakan dalam berbagai bidang fungsional yaitu, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan.

Pandangan kontemporer dari organisasi adalah bahwa mereka adalah sistem bagian yang saling terkait, sehingga tidak mengherankan untuk menemukan bahwa strategi fungsional, meskipun dikembangkan dalam bidang yang berbeda ini, juga saling terkait. Manajer harus menganalisis dan mengembangkan strategi dalam konteks bagaimana mereka akan mempengaruhi, atau dipengaruhi oleh, area fungsional lainnya dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Dalam merumuskan strategi organisasi diperlukan intuisi dari puncak pimpinan. Webster mendefinisikan intuisi sebagai " kekuatan pikiran yang seharusnya untuk memahami suatu kebenaran tanpa bantuan alasan; pengetahuan dengan pemahaman yang cepat. Sebuah intuisi melibatkan keterampilan konseptual. Terkait dengan implementasi strategi adalah tahap yang paling penting dalam proses karena satu alasan tanpa implementasi yang sukses, strategi organisasi benar-benar tidak lebih dari fantasi. Bahkan orang dapat dengan sangat meyakinkan berpendapat bahwa implementasi seharusnya tidak menjadi bagian yang terpisah dari proses sama sekali. Sebaliknya, itu harus dipertimbangkan secara eksplisit dalam tahap perumusan sehingga setiap strategi yang dihasilkan pada kenyataannya dapat diterapkan. Steven Floyd dan Bill Woolridge menyarankan

bahwa konsensus strategis, di mana para manajer di berbagai tingkat berbagi pemahaman dan komitmen bersama terhadap strategi, akan membantu dalam implementasinya. Demonstrasi dari pemahaman dan komitmen ini sering melibatkan penyempurnaan strategi ke dalam program, anggaran, dan prosedur.

Suatu program hanyalah pernyataan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai strategi, anggaran adalah pernyataan program dalam hal dolar, dan prosedur adalah langkah-langkah berurutan yang menggambarkan (seringkali dengan sangat rinci) tepatnya bagaimana tugas tertentu harus dilakukan ulang. Tahap berikutnya pada manajemen strategis adalah evaluasi dan kontrol strategi, tahap evaluasi dan kontrol dari proses adalah titik di mana hasil dari strategi yang diberikan dipantau. Dengan cara ini, perubahan dapat dilakukan jika perlu. Dari sudut pandang pembelajaran, ahli strategi dan perencana dapat memperoleh gagasan tentang apa yang telah berjalan seperti yang diharapkan, apa yang tidak, dan mengapa. Manajemen strategis tidak bisa memisahkan diri atau melepaskan diri dari peran stakeholder. Stakeholder (atau konstituen) adalah individu dan organisasi yang secara langsung dan tidak langsung memengaruhi, atau dipengaruhi oleh, operasi organisasi. Beberapa contoh pemangku kepentingan yang cukup jelas dalam konteks definisi adalah kelompok-kelompok seperti pemasok, pelanggan, komunitas lokal, pemerintah, pesaing, dan, seperti yang kami sarankan sebelumnya, karyawan. Masing-masing kelompok ini dapat dilihat memiliki pengaruh pada, atau dipengaruhi oleh, apa yang dilakukan organisasi. James Bowditch dan Anthony



Buono mengemukakan bahwa dalam arti sempit, pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang menjadi sandaran organisasi untuk bertahan hidup. Manajemen pemangku kepentingan didefinisikan sebagai mengelola organisasi sebagai pengakuan atas kenyataan bahwa kesuksesan tergantung pada kontribusi para pemangku kepentingannya, dan tujuan manajemen haruslah untuk menciptakan nilai dan selanjutnya kepentingan semua pemangku kepentingannya.

Secara teori, organisasi yang dikelola dengan para pemangku kepentingannya harus meraup sejumlah manfaat. Misalnya, karyawan akan lebih bersedia berkorban, pemasok mungkin lebih cenderung memberikan harga dan kualitas terbaik, dan pelanggan harus mengembangkan loyalitas yang lebih besar dan memberikan umpan balik yang lebih baik. Ini, pada gilirannya, harus diterjemahkan menjadi minat dan aktivitas investor yang lebih besar karena perusahaan-perusahaan tersebut menerjemahkan manfaat ini menjadi kinerja. Penting bahwa kita membahas pengaruh budaya pada proses perencanaan strategis. Budaya memiliki dampak kuat pada semua pemangku kepentingan dalam proses perencanaan strategis dan dalam lingkungan bisnis internasional. Seperti yang dikatakan Wederspahn: "Langkah pertama dalam memperoleh kesadaran budaya adalah sekadar mengenali kehadiran dan kekuatan budaya." Lebih jauh lagi, kegagalan untuk menghadapi kenyataan ini memungkinkannya untuk terus menjadi hambatan yang tidak terlihat tetapi ada dimana-mana merongrong upaya bahkan niat terbaik untuk mencapai hasil terbaik dalam proses perencanaan strategis. Definisi budaya yang

komprehensif akan mencakup unsur-unsur berikut budaya mencakup kelompok orang yang dapat diidentifikasi yang memiliki nilai-nilai, kepercayaan, adat istiadat, dan cara hidup yang berbeda.

Budaya menjelaskan mengapa orang-orang ini cenderung berpikir, merasakan, berkomunikasi, dan bertindak seperti yang mereka lakukan. Budaya dipelajari, sebagian besar secara informal, dalam lingkungan sosial. Budaya juga mencakup artefak unik, bahasa, seni, musik, drama, sastra, cerita rakyat, masakan, arsitektur, dan produk orang lain. Budaya adalah keseluruhan yang terintegrasi, koheren dan logis secara internal. Ini menciptakan pandangan dunia dan pola pikir yang terpadu. Budaya tidak statis tetapi berubah perlahan karena pengaruh budaya lain dan perkembangan dan inovasi internal. Karena perencanaan strategis adalah proses yang berkelanjutan, dinamis, dan transisi, dan banyak sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, pengetahuan dan kepekaan budaya menjadi sangat penting dalam keberhasilan proses ini. Memahami budaya nasional serta budaya organisasi akan memungkinkan peserta proses perencanaan strategis untuk mengatasi perubahan sistemik dengan cara yang lebih canggih dan nyaman. Dan seperti yang dinyatakan Harris dan Moran, "Kecakapan budaya dapat memfasilitasi seseorang menghadapi perubahan dari pengalaman transisional apa pun". "Budaya adalah alat pemecahan masalah kelompok yang memungkinkan individu untuk bertahan hidup di lingkungan tertentu". Semua budaya menggunakan beberapa bentuk strategi untuk membantu upaya bertahan hidup. Strategi, yang berasal dari kata Yunani yang berarti "seni umum", awalnya

terbatas pada aplikasi militer. Saat ini, konsep strategi mencakup berbagai macam sistem perencanaan untuk mempromosikan kepentingan vital berbagai organisasi. Adalah tugas ahli strategi lintas budaya untuk mengarahkan multikulturalisme organisasi sedemikian rupa sehingga pikiran terbuka, inovasi didorong, fleksibilitas ditingkatkan, dan kecepatan dimaksimalkan. Mengelola perbedaan budaya hanyalah salah satu tantangan strategis yang diciptakan oleh kekuatan globalisasi yang cepat. Lingkungan global mencakup kondisi lokal, nasional, dan multinasional untuk manajemen strategis.

Meskipun pentingnya lingkungan global untuk mengelola secara efektif, perusahaan sangat berbeda dalam penggunaan pemindaian lingkungan sistematis terutama ketika menyangkut penggunaan informasi yang dihasilkan untuk membuat keputusan tentang bagaimana mengelola sumber daya manusia perusahaan, dalam kaitannya dengan strategi. Di perusahaan yang paling kompetitif, analisis lingkungan secara formal dan sistematis umumnya mencakup yang berikut pertama memindai semua segmen lingkungan untuk mendeteksi perubahan yang sudah berlangsung dan mengidentifikasi sinyal awal dari perubahan potensial, kedua secara teratur memonitor aspek-aspek kunci dari lingkungan agar lebih tepat menentukan sifat perubahan saat terungkap, ketiga menggunakan teknik peramalan untuk membuat proyeksi tentang apa yang sebenarnya mungkin terjadi dan kapan, keempat menilai waktu dan signifikansi perubahan lingkungan untuk keputusan kunci terkait dengan pengelolaan perusahaan (misi. Pemilihan strategi). Pada titik ini kita

akan melihat model evaluasi dan kontrol yang dijelaskan dalam enam langkah, yaitu:

1. Tentukan apa yang harus dikontrol. Apa tujuan organisasi? harapan untuk dicapai?
2. Tetapkan standar kontrol. Apa target dan toleransi?
3. Mengukur kinerja. Apa hasil sebenarnya?
4. Bandingkan kinerja dengan standar. Seberapa baik kinerja yang sesuai dengan rencana?
5. Tentukan alasan penyimpangan. Apakah penyimpangan jatuh tempo dengan kekurangan internal atau karena perubahan eksternal di luar dan kontrol organisasi?
6. Ambil tindakan korektif. Apakah koreksi diperlukan dalam kegiatan internal untuk memperbaiki kekurangan organisasi, atau perubahan diperlukan di dalam mencapai tujuan karena peristiwa eksternal?<sup>32</sup>

Ahli manajemen strategis ketiga adalah David Hussey. Menurut Hussey organisasi adalah untuk menghasilkan serangkaian rencana bergulir tahunan yang mencakup untuk mencakup seluruh organisasi. Manajemen strategis mencakup elemen-elemen internal organisasi, seperti gaya, struktur dan iklim, itu mencakup implementasi dan kontrol, dan pertimbangan elemen-elemen 'lunak' lingkungan. Ini adalah tentang manajemen total organisasi, untuk menciptakan masa depan. Mereka yang membaca deskripsi ini akan mengingat bahwa ini adalah niat dari beberapa fase sebelumnya. Ansoff menggambarkan manajemen strategis sebagai peran baru bagi manajer umum, yang sangat berbeda dari pendekatan historis manajemen dengan pengecualian. Dia juga melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi menggunakan perencanaan

---

<sup>32</sup>*Ibid.*

strategis lebih baik daripada perusahaan yang mengandalkan pendekatan ad hoc.<sup>33</sup> Kejadian tidak terputus jarang membawa respons dari manajer fungsional, kecuali dipandu oleh manajer umum yang cenderung bertahan terlalu lama pada rajutan strategis, sering kali berhadapan dengan bukti bahwa pasar tidak lagi menginginkannya. Manajemen strategis dalam pandangan Hussey tertulis dalam teorinya sebagai berikut.

*Strategic management is no exception. It undoubtedly has a strong body of supporters, many of whom have contributed to the development of the subject. Without the people who apply the concepts, and those who research and think about them, the subject could never have developed. But some of the enthusiasts have never really understood the overall concept, some happily write and talk about its methods and techniques without ever having used them in real situations, and there are others who have overemphasised the benefits without also pointing out the difficulties.*<sup>34</sup>

Fase perencanaan strategis berkorelasi dengan apa yang disebutnya sebagai perencanaan yang berorientasi eksternal', dengan lebih banyak perhatian diberikan pada lingkungan eksternal dan kepada pelanggan dan pasar. Tujuan adalah sesuatu yang harus dibidik, meskipun harus dianggap sebagai referensi kisi peta dan bukan sebagai target pada kisaran senapan. Perusahaan tidak akan selalu menemukan bahwa jarak terpendek adalah garis lurus, dan mungkin harus mengambil jalan memutar untuk

---

<sup>33</sup> Igor Ansoff dilahirkan di Vladivostok, Rusia pada tahun 1918, Igor Ansoff menyaksikan awal dari salah satu revolusi besar abad kedua puluh. Cukup simbolis, pada hari peringatan Revolusi Perancis, 14 Juli 2002, Dr Igor Ansoff, yang telah membuat kontribusi revolusioner untuk dua disiplin utama strategi perusahaan dan manajemen strategis, meninggal di usia delapan puluh tiga. Pertama, ia terkenal sebagai penulis buku perintis dan terlaris, Strategi Perusahaan, yang diterbitkan awalnya pada tahun 1965. Kedua, publikasi asli, pada tahun 1979, dari karya besar lainnya, Manajemen Strategis telah membuatnya sangat diakui sebagai "Bapak manajemen strategis" di seluruh dunia.

<sup>34</sup>David Hussey, *Strategic Management From Theory to Implementation*, h. 3.

menghindari rintangan. Tetapi setelah memutar, dimungkinkan untuk kembali ke referensi grid dari arah lain. Tanpa tujuan yang jelas, menjadi sangat sulit untuk mengukur kemajuan: setelah memutar perusahaan kemungkinan akan tetap menunjuk ke arah yang salah.

Meskipun fase perencanaan strategis lebih memusatkan perhatian pada strategi dalam kaitannya dengan lingkungan bisnis, pasar, dan pesaing, proses yang paling umum masih didasarkan pada persiapan rencana korporasi, dengan pengajuan dari berbagai unit bisnis yang dibahas dengan manajemen puncak. Banyak organisasi. Beberapa proses menjadi sangat birokratis, membawa bahaya bahwa mengisi formulir tahunan adalah tugas yang lebih mendesak daripada pemikiran strategis. Tidak semua manajemen puncak melakukan apa yang secara teori tugas mereka dalam melihat batas-batas SBU, dan memberikan panduan yang jelas tentang arah organisasi dan apa artinya bagi setiap SBU. Manajemen strategis berkaitan dengan memutuskan strategi dan merencanakan bagaimana strategi itu akan diberlakukan. Manajemen strategis terdiri dari tiga elemen utama yaitu analisis strategis, di mana ahli strategi berusaha untuk memahami posisi strategis organisasi, pilihan strategis tahap yang berkaitan dengan perumusan tindakan yang mungkin dilakukan serta evaluasi. Implementasi strategis merupakan tahap yang berkaitan dengan perencanaan bagaimana pilihan strategi dapat diberlakukan.<sup>35</sup> Kevan Williams berpendapat strategi adalah tentang memastikan bahwa bisnis tiba di tempat yang diinginkan

---

<sup>35</sup>*Ibid*, h. 10

pada waktu tertentu. Sebagai seorang manajer, seseorang perlu mengetahui seperti apa strategi yang baik dan memahami bagaimana strategi itu dapat digunakan untuk menciptakan masa depan bagi tim atau organisasi. Strategi adalah tentang menciptakan dan mewujudkan masa depan.<sup>36</sup> Ini adalah tentang memimpin tim atau organisasi ke masa depan di tim dapat bersaing lebih efektif dan untuk mencapai kemakmuran dan keberlanjutan.

Keterampilan manajemen strategis berlaku bagi mereka yang memimpin tim atau merencanakan arah ukuran organisasi apa pun di semua sektor swasta, publik, dan sukarela. Manajemen Strategis adalah untuk mereka yang mengambil atau ingin mengambil langkah pertama mereka untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perubahan strategis. Ini memberi pilihan alat yang dibutuhkan untuk membuat keputusan strategis yang efektif dengan membantu menganalisis organisasi dan dunia tempat organisasi beroperasi, merencanakan pendekatan strategis dan mengimplementasikan perubahan. Ini memberikan wawasan tentang cara mendapatkan keunggulan kompetitif, yang merupakan jantung dari strategi yang baik. Kebutuhan untuk mengubah strategi dimulai oleh perubahan dalam organisasi (pemicu internal) atau dalam lingkungan bisnis (pemicu eksternal). Pemicu eksternal mencakup peristiwa "besar" di mana organisasi tidak memiliki kendali tetapi hal itu dapat diantisipasi dan dikelola seperti pertumbuhan atau penurunan ekonomi perubahan perpajakan atau teknologi

---

<sup>36</sup> Kevan William, *Strategic Management* (London: DK Essential Manager, 2009), h. 33.

baru. Pemicu eksternal yang lebih spesifik termasuk pesaing baru dan perubahan kebijakan.

Manajemen strategis meliputi kegiatan organisasi untuk menghitung manfaat, menetapkan strategi, menarik pendanaan, menyatukan organisasi. Strategi yang baik bertindak sebagai peta jalan. Itu harus secara jelas mengidentifikasi di mana tim ingin berada pada titik waktu tertentu. Strategi harus menetapkan bagaimana organisasi akan mencapai target ini. Untuk meningkatkan penjualan dengan jumlah ini jelas akan membutuhkan tindakan yang lebih berani daripada mencetak tingkat penjualan baru. Strategi memiliki lebih dari tujuan dalam pikiran. Ini memungkinkan perusahaan untuk memetakan jalan kemana arah organisasi akan berjalan. Tidak seperti manajemen umum, yang terfokus pada operasi internal, manajemen strategis terfokus pada lingkungan luar/eksternal dan organisasi internal. Tujuan dari manajemen strategis adalah untuk menyatukan kapabilitas internal organisasi dengan kesempatan eksternal dan ancaman untuk memformulasikan strategi yang akan mencapai tujuan dasar dan menjaga nilai organisasi. Manajemen strategis juga memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi keuntungan pada tingkah laku dari lingkungan yang tidak diperkirakan. Manajemen strategis membutuhkan pemikiran dan perencanaan strategi. Pemikiran strategi tanpa perencanaan strategi kadang dihasilkan dalam manajemen oleh intuisi dan terjadi inkonsistensi rencana dalam tiap divisi. Perencana strategi tanpa pemikiran



strategi bisa membawa pada ketidakmampuan untuk menganalisa proses perencanaan atau kurang jelasnya tujuan dan kreatifitas.

Analisis kasus adalah sebuah metode pertimbangan yang diawali dengan bukti mengenai sebuah organisasi dan diakhiri dengan sebuah solusi untuk mengembangkan sebuah situasi. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan dan perubahan budaya internal perusahaan, atau awal dari suatu usaha penelitian baru. Anggaran

adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang pada setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar: (1) Pengamatan Lingkungan, (2) Perumusan strategi, (3) Implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.

Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perubahan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan SWOT, yang berarti *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman). Pengambilan keputusan strategis dilakukan oleh orang-orang dalam perusahaan yang secara langsung terlibat dalam manajemen strategis. Manajer strategis adalah seorang pimpinan yang mengamati lingkungan internal dan eksternal dengan baik, merumuskan dan mengimplemetasikan tujuan, menetapkan strategi dan kebijakan serta mengevaluasi dan mengendalikan hasil-hasilnya.

Tanggung jawab dewan komisaris pada perusahaan modern tidak hanya mengawasi kinerja manajemen puncak dan penggunaan sumber daya. Dewan komisaris semakin dibutuhkan untuk membantu arah perusahaan secara keseluruhan. Dewan dapat ditempatkan pada rangkaian kesatuan mulai dari keterlibatan pasif sampai keterlibatan aktif dalam proses manajemen strategis. Karena kecenderungan dalam masyarakat saat ini

beberapa dewan akan mendapatkan hak pasif pada masa yang akan datang. Dewan komisaris untuk perusahaan besar milik publik mulai menyadari bahwa manajemen puncak tidak selalu memiliki keinginan yang sama dengan pemegang saham dalam hal strategis dan pengambilan keputusan operasional. Manajer puncak harus menggunakan cara perumusan strategi yang tepat dan mempunyai bauran keahlian teknis, manusia, dan konseptual untuk memimpin perusahaan. Pemeriksaan strategis adalah bentuk pemeriksaan manajemen yang melihat perusahaan dalam perspektif luas dan menyediakan penilaian komprehensif terhadap situasi strategi perusahaan.

Pemeriksaan strategis meliputi aspek-aspek utama proses manajemen strategis dan menempatkannya dalam kerangka kerja pengambilan keputusan. Kerangka kerja tersebut terdiri dari delapan langkah, yaitu: (1). evaluasi hasil kinerja perusahaan saat ini; (2) pemeriksaan dan evaluasi terhadap manajer strategi perusahaan; (3) pengamatan lingkungan eksternal; (4) pengamatan lingkungan internal perusahaan; (5) menganalisa faktor-faktor strategis (SWOT); (6) membuat, mengevaluasi dan menseleksi dari alternatif yang terbaik; (7) mengimplementasi strategi dan (8) mengevaluasi. Dasar perumusan strategi adalah analisis SWOT. Apabila dilakukan dengan baik, maka akan mengarah kepada identifikasi kompetensi tersendiri perusahaan-keterampilan dan sumber daya tertentu yang dimiliki perusahaan dan cara superior untuk menggunakannya. Manajer strategis dapat memilih dari berbagai macam alternatif strategi yang ada, mulai dari pertumbuhan,

stabilitas, sampai pengurangan (masing-masing dengan sub strateginya), tergantung daya tarik industri dan posisi kompetitif perusahaan. Strategi perusahaan untuk perusahaan multibisnis tidak saja mempertimbangkan orientasi perusahaan untuk tumbuh dan industri yang akan menjadi tempat bersaingnya, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk dapat mencapai sinergi.

Manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Hunger & Wheelen, “*Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*”. “Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang”. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.<sup>37</sup>

Menurut Miller “*Strategic management is a process that combines three major interrelated activities: Strategic analysis, strategy formulation, and strategy implementation*. Manajemen strategis adalah suatu proses

---

<sup>37</sup>J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Loc Cit.*

kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi perumusan strategi dan implementasi strategik. Selanjutnya Hill/Jones “*Strategic managers are individuals who bear responsibility for the over all performance of the organization or for one of its major self-contained divisions*”. Manajemen strategik adalah individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan daripada organisasi atau bertanggung jawab merumuskan satu tugas utama dari divisi-divisi.

Proses manajemen strategik adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategi menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategik. Keputusan strategik adalah juga alat untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Berdasarkan konsep manajemen strategis dan gambaran model manajemen strategik menurut J. David Hunger selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses manajemen strategik. Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis lingkungan (2) perumusan strategi (3) pelaksanaan strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.<sup>38</sup> Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini merupakan konteks di dalam pekerjaan yang

---

<sup>38</sup>*Ibid.*

dilakukan. Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Sering hal itu ditunjukkan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi.

Perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi organisasi, penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Misi organisasi ialah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi. Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif. Kebijakan sebagai kelanjutan dari strategi, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah

pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri.

Unsur-unsur kemudian dapat mengembangkan kebijakannya sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti. Pelaksanaan strategik adalah proses manajemen menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini tentu mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajer menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategi, dengan analisis oleh manajemen puncak. Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategi sering termasuk keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya. Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan biaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya penelitian baru. Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dollar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya

memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi, tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan performa pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi. Prosedur kerja organisasi yakni *standard operating prosedurs (SOPs)*, merupakan sistem tentang langkah-langkah sekuensial atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilaksanakan. Prosedur secara tipikal merinci berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

Evaluasi dan pengendalian adalah proses aktivitas pada kinerja organisasi dipantau dan kinerja aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer pada semua level menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah. Suatu organisasi mempunyai visi, misi, dan strategi peningkatan organisasinya, terutama peningkatan sumber daya manusianya. Visi merupakan pandangan jauh ke depan sehingga suatu organisasi tidak tertinggal dibandingkan dengan organisasi lainnya. Visi adalah cita-cita luhur yang sangat fundamental yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan, visi yaitu cara pandang yang bersifat abstrak yang merupakan kerangka acuan atau peranan yang aktif sebagai suatu kesatuan dalam kegiatan yang nyata. Visi memberikan informasi kepada semua pihak yang berkepentingan mengenai arah dan fokus dari organisasi yang bersangkutan. Visi mengandung tiga pengertian yaitu: (1) gambaran atau *image* mental, (2) orientasi ke masa depan, dan (3) berbagai aspek yang memberi petunjuk atau sasaran/tujuan. Suatu petunjuk bagi



semua pihak yang ingin memahami suatu organisasi dan ke mana organisasi tersebut diarahkan. Makna dari visi adalah sebagai berikut mengandung komitmen dan memberi kekuatan orang, memberi makna pada kehidupan karyawan, memandu penerapan standar prima dan *transender* pada status quo.<sup>39</sup>

Secara singkat dapat dikatakan bahwa visi akan menjadi nyata apabila dimiliki bersama. Dalam upaya mengembangkan visi secara bersama hal-hal yang perlu dipahami adalah: (1) pahami organisasi, (2) pahami individu penentu yang kritis, (3) gali kemungkinan-kemungkinan (masa depan), dan (4) rumuskan visi. Agar dapat merumuskan visi dengan baik maka ada dua kemampuan yang harus dimiliki oleh para pimpinan institusi/lembaga, yaitu kemampuan memahami situasi (*scanning*) dan kemampuan mengelola keadaan (*managing the context*). Adapun langkah-langkah perumusan visi secara singkat adalah sebagai berikut:

1. Temukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat;
2. Identifikasi kecenderungan sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan;
3. Identifikasi kondisi persaingan;
4. Evaluasi sumberdaya dan kapabilitas internal.<sup>40</sup>

Pimpinan mempunyai kapasitas untuk menciptakan visi yang kuat, membawa pengikutnya pada suatu tempat yang baru, serta kemampuannya untuk menterjemahkan visi menjadi kenyataan. Aspek kepemimpinan yang demikian disebut sebagai kepemimpinan yang bervisi (*visionary leadership*). Kepemimpinan

---

<sup>39</sup>J. David Hunger, *Loc Cit.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

yang bervisi terlihat dalam tiga tahap kesinambungan, organisasi visioner, komunikasi dan pemberdayaan sumber daya manusianya.

Misi merupakan bagian dari visi, dan lebih bersifat operasional atau banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Bila visi merupakan pernyataan yang mencoba menjawab pertanyaan “*what the institution wants to be*” maka misi merupakan pernyataan yang mencoba menjawab pertanyaan “*what the institution as trying to do*”. Dengan demikian, bila visi mengungkapkan posisi dan citra institusi di masa depan, maka misi merupakan ungkapan mengenai ruang lingkup kegiatan yang sedang dan hendak dilakukan oleh sebuah institusi. Fungsi utama misi adalah sebagai titik tolak bagi perumusan strategi. Artinya dalam merumuskan strategik, langkah pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan misi institusi. Selain itu perumusan misi juga berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan prioritas kebijakan, penyusunan program dan dalam melakukan pengalokasian sumber daya. Perumusan misi yang jelas akan merupakan pedoman bagi segenap anggota institusi dalam menentukan peranannya masing-masing dalam melaksanakan misi institusi. Manajemen strategis adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>41</sup> Ada sembilan tugas penting manajemen strategis:

- a. Merumuskan misi termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan organisasi
- b. Analisis koordinasi internal
- c. Mengenal kondisi eksternal organisasi
- d. Menganalisis pilihan strategi
- e. Identifikasi pilihan strategi
- f. Merancang tujuan tahunan dan strategi jangka pendek

---

<sup>41</sup> Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Control*, (London: DK Essential Manager, 2009) h. 3.

- g. Implementasi pilihan strategi sesuai dengan alokasi anggaran dan sumber daya manusia, teknologi yang teredia, dan sistem penghargaan.
- h. Evaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan pengambilan keputusan.<sup>42</sup>

Dari berbagai pengertian atau definisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategis merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen strategis adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, implementasi dan evaluasi. Kegiatannya meliputi analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal, merencanakan strategi, melaksanakannya dan mengevaluasi. Dalam Surat Azzukhruf ayat 32 Allah Swt berfirman:

أَمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ لَنْ قَسِمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ  
بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.<sup>43</sup>

Kehendak dan usaha manusia hanyalah satu diantara sekian banyak penyebab tercapainya tujuan, sedangkan sebab lainnya berada diluar kemampuan manusia.<sup>44</sup> Kegiatan manajemen strategis diawali

<sup>42</sup>*Ibid*, h. 4

<sup>43</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 392

<sup>44</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah, Pesan Kesan dan Keserasian Al Qur'an*, Volume 12 (Jakarta: Lentera Hati, 2007).

dengan melakukan SWOT analisis, dilanjutkan dengan merumuskan perencanaan, implementasi dan diakhiri evaluasi. Mengenai rangkaian kegiatan manajemen strategis ini, selaras dengan firman Allah dalam surat al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>45</sup>

Ayat tersebut mengisyaratkan bahwa Allah Swt Maha mengetahui hal sekecil apapun, berhati-hatilah dan sempurnakan pekerjaanmu penuhilah rencanamu dan nilailah dirimu sendiri (otokritik).<sup>46</sup> Pendapat lain mengatakan bahwa dalam setiap gerak manusia harus instropeksi diri termasuk memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan masa depan.<sup>47</sup> Perencanaan dengan mempertimbangkan hasil kegiatan masa lalu. Manajemen strategis terkait juga dengan permasalahan leadership. Dalam surat Annisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al

<sup>45</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 435

<sup>46</sup> M. Quraish Shihab, *Op Cit*, h. 130

<sup>47</sup> Choiruddin Hadhiri, *Klasifikasi Kandungan al Qur'an* (Jakarta: G.I.P), h. 27.

Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>48</sup>

Ayat ini berhubungan erat dengan perintah beribadah kepada Allah, Allah tidak mempersekutukan Nya serta berbakti kepada orang tua. Perintah-perintah itu mendorong manusia untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur anggotanya tolong-menolong dan bantu membantu taat kepada Allah dan rasul serta tunjuk kepada Ulil Amri, menyelesaikan perselisihan berdasarkan nilai-nilai yang diajarkan Alquran dan Sunnah. ulil amri disini artinya adalah yang berwenang menangani urusan-urusan kamu selama mereka merupakan bagian diantara kamu wahai orang-orang Mukmin dan selama perintahnya tidak bertentangan dengan perintah Allah atau beserta rasulnya. maka jika kamu tadi menari berbeda pendapat tentang sesuatu kembalikan rakyat kepada nilai-nilai dan jiwa firman Allah Allah yang tercantum dalam Alquran serta nilai-nilai dan jiwa tentang Rasulullah yang kamu temukan dalam sunnahnya.<sup>49</sup>

Al qur'an dijadikan sebagai sumber pendidikan Islam maupun ilmu- ilmu lainnya termasuk manajemen pendidikan Islam disebabkan Al qur'an memiliki nilai absolut yang diturunkan dari Allah Swt. Allah Swt yang menciptakan manusia dan dia pulalah yang mendidik manusia, sehingga kandungan mengenai pendidikan telah termaktub dalam wahyu-

---

<sup>48</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h.62

<sup>49</sup>Quraish Shihab, *Op Cit*, Volume 2, h. 484

wahyu-Nya. Tidak ada satupun persoalan, termasuk persoalan manajemen pendidikan Islam dan manajemen strategis yang luput dari jangkauan Al Qur'an. Allah Swt. berfirman dalam QS: Al An'am: 38:

مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Tiadalah Kami alpakan sesuatupun di dalam Al Kitab, kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpunkan.”<sup>50</sup>

Selanjutnya Allah Swt. berfirman dalam surat an Nahl ayat 89:

وَيَوْمَ نَبْعَثُ فِي كُلِّ أُمَّةٍ شَهِيدًا عَلَيْهِمْ مِنْ أَنْفُسِهِمْ وَجِئْنَا بِكَ شَهِيدًا عَلَىٰ هَٰؤُلَاءِ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴿٨٩﴾

Artinya: (Dan ingatlah) akan hari (ketika) Kami, bangkitkan pada tiap-tiap umat seorang saksi atas mereka dari mereka sendiri, dan Kami datangkan kamu (Muhammad) menjadi saksi atas seluruh umat manusia. Dan Kami turunkan kepadamu Al Kitab (Al Qur'an) untuk menjelaskan segala sesuatu dan petunjuk serta rahmat dan kabar gembira bagi orang-orang yang berserah diri.<sup>51</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa pendidikan Islam agar senantiasa digali dari sumber autentik Islamy aitu Alqur'an. Nilai esensi dalam Al Qur'an selamanya abadi dan selalu relevan pada setiap waktu dan zaman, tanpa ada perubahan sama sekali. Perubahan dimungkinkan hanya menyangkut masalah interpretasi mengenai nilai-nilai instrumental dan menyangkut masalah teknik perasional. Pendidikan Islam yang ideal harus

<sup>50</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 102

<sup>51</sup>*Ibid*, h. 213

sepenuhnya mengacu pada nilai dasar Al qur'an, tanpa menghindarinya. Prinsip pelaksanaan manajemen pendidikan Islam dan manajemen strategis hampir bisa dipersamakan, jika manajemen pendidikan persoalan mengelola pendidikan agar efektif efisien, maka manajemen strategis goalnya juga demikian, agar sebuah organisasi terjalin sinergi, komunikasi, empowerment, tercipta budaya yang baik yang pada akhirnya menjadikan sebuah organisasi sukses mencapai tujuannya. Prinsip-prinsip tersebut sebagaimana mengutip pendapat Ramayulis diantaranya adalah *pertama* Ikhlas. Dalam surat Al A'raf ayat 29 Allah SWT berfirman:

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ وَأَقِيمُوا وُجُوهَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَادْعُوهُ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ كَمَا  
بَدَأَكُمْ تَعُودُونَ ﴿٢٩﴾

Artinya: Dan (katakanlah) : “Luruskanlah muka (diri) mu setiap shalat dan senbahlah Allah dengan mengikhlaskan ketaatanmu kepada-Nya. Sebagaimana Dia telah menciptakan kamu pada permulaan (demikian pulalah) kamu akan kembali kepada-Nya”<sup>52</sup>

Ayat di atas mengajarkan manusia untuk senantiasa mengikhlaskan segala bentuk peribadatan kita semata-mata karena Allah Swt. disertai keyakinan bahwa Allah Swt pasti akan memberikan balasan yang setimpal atas ibadah kita itu. Konsekwensi logis jika sebuah sekolah dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki prinsip ikhlas karena Allah, maka niscaya sekolah itu akan mendapatkan perlakuan manajerial. *Kedua* jujur, salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah sawyang dibawa sejak sebelum masa kenabian adalah jujur. Jujur

---

<sup>52</sup>*Ibid*, h. 120

menjadi identitas Rosululloh Muhammad saw. yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seluruh masyarakat Arab pada waktu itu. Tentu hal ini menjadi uswah bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat. Jika kita berkaca pada realita manajerial saat ini, maka kejujuran adalah sesuatu yang sangat mahal. Munculnya kasus KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) yang semakin merajalela di kalangan para pejabat, mulai dari pejabat tinggi negara, sampai kepada level pejabat di sekolah mengindikasikan betapa semakin memudarnya sifat kejujuran, sebab bagaimanapun perilaku KKN itu terjadi ketika orang sudah mengabaikan kejujuran. Firman Allah dalam surat al Ahzab : 24 berbicara tentang kejujuran:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿٢٤﴾

Artinya: Supaya Allah memberikan balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki-Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.<sup>53</sup>

Dalam QS: Azzumar: 33 Allah Swt. berfirman:

وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ ۖ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya: Dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka itulah orang-orang yang bertakwa.

---

<sup>53</sup>Ibid, h. 333



Ganjaran bagi kaum muslimin yang ta'at yaitu kelompok manusia yang meyakini dan membenarkan kebenaran yang Nabi Muhammad Saw sampaikan dan selalu berbuat baik, adalah orang-orang bertaqwa, orang-orang yang penuh anugerah. Para *muhsinin* itu mendapat janji Allah seperti apa yang dilukiskan dalam beberapa ayat al Qur'an yakni Allah SWT senantiasa menutupi yakni mengampuni perbuatan salah mereka.<sup>54</sup> Berikutnya masih tentang sifat jujur ada dalam surat At Taubah: 119:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.

Dalam surat Muhammad: 21 Allah SWT berfirman:

طَاعَةٌ وَقَوْلٌ مَّعْرُوفٌ فَإِذَا عَزَمَ الْأَمْرُ فَلَوْ صَدَقُوا اللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ

Artinya: Ta'at dan mengucapkan perkataan yang baik (adalah lebih baik bagi mereka). Apabila telah tetap perintah perang (mereka tidak menyukainya). Tetapi jikalau mereka benar (imannya) terhadap Allah, niscaya yang demikian itu lebih baik bagi mereka.

Salah satu tanda dalamnya ilmu pengetahuan adalah terjangkaunya hal-hal batiniyah yang dirahasiakan. Taat pada Allah dan Rasul dan mengucapkan ucapan baik yang dianjurkan agama dan dibenarkan budaya adalah yang terbaik bagi siapapun.<sup>55</sup> Ketiga amanah, dalam ajaran Islam segala sesuatu harus dilakukan secara baik dan benar,

<sup>54</sup>Qurais Shihab, *Tafsir Al Misbah, Pesan Kesan dan Keserasian Al Qur'an*, Volume 12, h. 228.

<sup>55</sup>*Ibid*, volume 13, h. 144

proses harus baik untuk menuju hasil yang baik. Dalam sebuah hadits “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, rapih, terarah, jelas dan tuntas)*” HR Thabrani.<sup>56</sup> Dalam hadits yang diriwayatkan Muslim, “*Allah mewajibkan kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu*”. Kata ihsan bermakna melakukan sesuatu secara maksimal<sup>57</sup> Pada dekade akhir-akhir ini, segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen menjadi hal yang sangat penting, bahkan hampir menjadi kebutuhan setiap orang. Berbagai kajian dilakukan dengan pokok bahasan utama yaitu manajemen. Bahkan kata manajemen juga dikaitkan dengan sesuatu yang bersifat metafisik, seperti kata-kata yang diungkapkan oleh ustadz Abdullah Gymnastiar, yaitu manajemen qalbu.

Awal mula manajemen berkembang dan eksis dalam segala yang berkaitan dengan bisnis. Namun dalam perkembangannya, manajemen dipakai dalam berbagai bidang, baik pendidikan maupun profesi lainnya. Tanpa manajemen sebuah organisasi apapun bentuknya akan sulit mengalami kemajuan. Hal tersebut disebabkan, karena teori manajemen mempunyai peran (*role*) atau membantu menjelaskan perilaku organisasi yang berkaitan dengan motivasi, produktivitas dan kepuasan (*satisfaction*). Dengan demikian manajemen merupakan faktor yang dominan dalam memajukan organisasi, baik organisasi yang bergerak

---

<sup>56</sup>Marhum Sayyid Ahmad al Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa aal-hukmu al-Muhammadiyah* (Surabaya: Daar an-Nasyr-Misriyyah,), h. 33.

<sup>57</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 2.

dibidang bisnis, organisasi *noble industry*, maupun organisasi pendidikan, sehingga manajemen mendapat perhatian yang semakin serius diberbagai kalangan, terutama kalangan yanag ingin memajukan organisasinya ataupun para pakar. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa maju mundurnya sebuah organisasi akan sangat ditentukan oleh baik atau buruknya manajemen yang ada di dalamnya.

Dalam konteks global sekarang, dimana manajemen mengalami perubahan pesat, praktek manajemenpun harus selaras dengan ideologi organisasi. Tidak terkecuali pada lembaga yang dikelola orang-orang Islam harus pula beradaptasi dengan perkembangan budaya global, termasuk perkembangan ilmu manajemen pendidikan, namun tidak boleh melupakan akar ideologi yang menjadi dasar keberagamaan. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>58</sup> Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

---

<sup>58</sup> Richard Barrett, *Vocational Business: Training, Developing and Motivating People*, 2003, h. 51.

Manajemen memiliki fungsi-fungsi diantaranya planning, organizing, actuating dan controlling. Planning adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan.<sup>59</sup> Organizing berkenaan dengan pembagian komponen kegiatan, membagi tugas, menetapkan wewenang. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, melahirkan peran kerja dalam struktur formal yang dirancang agar dapat bekerjasama guna mencapai tujuan. Sejak abad ke-18 persoalan perencanaan menjadi penting karena sangat berhubungan dengan penyelenggaraan sebuah organisasi maupun dunia pendidikan, serta ketercapaian tujuan.

Pencapaian tujuan harus ditetapkan berdasarkan pada analisis kebutuhan, lalu menetapkan langkah operasionalnya. Planning yang efektif didasarkan pada fakta dan informasi, bukan atas dasar emosi atau keinginan. Planning akan menjadi jembatan jurang pemisah antara posisi kita dengan tujuan yang akan dicapai, perencanaan dapat menjawab tentang siapa, apa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana tindakan dimasa depan dapat dilaksanakan. Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok untuk mencapai tujuan.<sup>60</sup> Lembaga Pendidikan Islam adalah tempat strategis untuk menyiapkan SDM berkualitas, ditandai dengan kemampuan mengabdikan kepada Allah Swt, dan mampu menjalankan peran sebagai khalifah,

---

<sup>59</sup> George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith. D.F.M (Jakarta: Bina Aksara), h. 17.

<sup>60</sup> *Ibid*

berakhlak mulia serta berkembangnya berbagai potensi diri.<sup>61</sup> Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, maka penyelenggara pendidikan harus benar-benar menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya, adapun langkah-langkah perencanaan adalah merumuskan tujuan, mengidentifikasi masalah dan program, menetapkan strategi serta mengembangkan rencana. Islam memandang perencanaan sebagai satu hal yang penting, ayat al Qur'an yang membahas tentang hal ini diantaranya terdapat dalam firman Allah sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ بَعَادٍ جَمِيعًا ﴿٦٠﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama (Annisa:71).<sup>62</sup>

Ayat ini mengandung perintah untuk melihat hukum sebab akibat yang dalam konteks ini memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam ayat tersebut yang berimplikasi pada kemenangan kaum muslimin, sebab perencanaan telah disusun secara matang. *Khudzu hidzrakum*: bersiap-siap, bersiaga, agar berhati-hati, mengambil, membawa dan mendekatkan yang jauh (lupa dan lengah). Ayat ini berbicara masalah persiapan.<sup>63</sup> Secara eksplisit dalam ayat 60 QS Al Anfal :

---

<sup>61</sup> Sesuai dengan amanah UU Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 Ayat 1.

<sup>62</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 61

<sup>63</sup>Qurais Shihab, *Op Cit*, h. 504.

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya.<sup>64</sup>

Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan). Muhammad Rasyid Ridha menyatakan yang dimaksud dengan *al i'dad* adalah mempersiapkan sesuatu untuk masa depan . Dengan ayat ini perencanaan bermaksud mengantisipasi kemungkinan yang sangat penting seperti naik turunnya minat pelanggan, komitmen sdmnya, alokasi biaya yang tidak terduga. Sementara menurut Quraish Shihab, tujuan persiapan adalah untuk menggentarkan musuh, dan persiapan berkaitan dengan pembiayaan. Konsep perencanaan disebut dalam kisah nabi Yusuf ayat 47-49.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya: Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan."<sup>65</sup>

<sup>64</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 141

<sup>65</sup>*Ibid*, h. 187

Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan di masa itu mereka memeras anggur." Al Qur'an menyebutkan secara jelas agar setiap muslim memperhatikan dan merencanakan apa yang akan ia capai. Dalam surat yusuf di atas terkandung makna seorang raja harus biasa mengambil langkah-langkah guna menyelamatkan masyarakat.<sup>66</sup> Dalam Surat Al Jaatsiyah ayat 5:

وَإِخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ رِزْقٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَتَصْرِيفِ

الرِّيَّاحِ آيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿٥﴾

Artinya: dan pada pergantian malam dan siang dan hujan yang diturunkan Allah dari langit lalu dihidupkannya dengan air hujan itu bumi sesudah matinya; dan pada perkisaran angin terdapat pula tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berakal.

Penciptaan manusia yang merupakan makhluk bumi dan berkaitan dengan unsur bumi jelas berbeda dengan penciptaan langit dan bumi, unsur manusia ditambah *ruh*. Pada ayat sebelumnya yakni ayat 3 sampai ayat 5 ini disebut mukmin lalu yakin dan terakhir adalah berakal. Ayat ini menunjukkan tahapan pertama kepercayaan berupa iman meningkat terus sehingga terbebas dari kesalahan dan berbuat dosa. Masih berkenaan dengan perencanaan, seperti tertera dalam QS as-Sajadah (32:5-6)

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

﴿٥﴾ ذَلِكَ عَالِمُ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ﴿٦﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. Yang demikian itu ialah Tuhan Yang

---

<sup>66</sup>Qurais Shihab, *Op Cit*, h. 472

mengetahui yang ghaib dan yang nyata, Yang Maha Perkasa lagi Maha Penyayang.

Adanya kata *yudabbir*, terambil dari kata *dubur* artinya belakang. Kata ini menjelaskan pemikiran atau pengaturan sedemikian rupa sehingga apa yang terjadi di belakang yakni kesudahan, dampak atau akibatnya telah diperhitungkan dengan matang sehingga hasilnya sesuai yang dikehendaki.<sup>67</sup> Dari kata *yudabbiru muncul tadbir* yang berarti pengaturan. Dalam hadits kata pengaturan dapat diartikan dengan *nidzam*, dalam arti hadits berikut: “*Bahwa kebenaran yang tidak diatur dapat dikalahkan oleh kebathilan yang terorganisir dengan baik*. Kedua, ada objek berbagai hal yang diatur, diurus, dibina. Ketiga ada yang mengatur, mengelola dalam hal ini adalah Tuhan Semesta Alam.<sup>68</sup> Dalam Surat Ali Imron:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan ni`mat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena ni`mat Allah orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.<sup>69</sup>

Pesan dalam ayat tersebut jika dikaitkan dengan perencanaan adalah dalam perencanaan ada unsure kedisiplinan, bahwa apa yang telah dirumuskan haruslah ditaati dan dijalankan bersama tidak boleh tercerai berai.

<sup>67</sup> *Ibid*, h. 180.

<sup>68</sup> Abuddin Nata, *Pendidikan dalam perspektif al Qur'an* (Jakarta: Kencana, 2016), h. 266.

<sup>69</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 39



Adapun ayat yang berkenaan dengan implementasi strategi atau berkenaan dengan pelaksanaan kerja merupakan aspek terpenting dalam manajemen strategis karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula, dengan cara yang baik dan benar. Dalam manajemen istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi pelaksanaan ini adalah *directing commanding, leading* dan *coordinating*.

Pelaksanaan kerja sudah barang tentu yang paling penting dalam fungsi manajemen karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar. Karena tindakan pelaksanaan sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan *motivating* untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang ingin dicapai, disertai memberikan motivasi–motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik. Menurut Hadari Nawawi bimbingan berarti memelihara, menjaga dan menunjukkan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatan tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

- 1) Memberikan dan menjelaskan perintah
- 2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
- 3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan/kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- 4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.
- 5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien<sup>20</sup>.

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam surat al-kahfi ayat 2 sebagai berikut :

قَمِيمًا يُنذِرُ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Artinya: sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.

Suatu contoh pelaksanaan dari fungsi manajemen dapat ditemukan pada pribadi agung, Nabi Muhammad Saw. ketika ia memerintahkan sesuatu pekerjaan, beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah Saw adalah al Qur'an yang hidup (*the living Qur'an*). Artinya, pada diri Rasulullah Saw tercermin semua ajaran Al-Qur'an dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan

meniru perilaku Rasulullah Saw. Proses manajemen strategis yang tidak kalah pentingnya adalah evaluasi strategi. Istilah evaluasi bisa jadi dekat maknanya dengan *muhasabah*. Secara sederhana *muhasabah* bisa dipahami sama dengan intropeksi, yaitu seseorang bertanya kepada dirinya sendiri tentang perbuatan yang dia lakukan agar jiwa menjadi tenang, dan memastikan secara gamblang apakah perbuatan yang dilakukan dalam kehidupannya sesuai dengan perintah-perintah Allah Ta'ala. Demikianlah yang dilakukan oleh para sahabat Nabi. Mereka tidak pernah menutup malam harinya kecuali telah melakukan muhasabah. Bahkan seorang Abu Bakar mampu menghisab dirinya sendiri sedemikian rupa.

Menjelang akhir wafatnya, Abu Bakar memanggil putrinya Aisyah radhiyallahu anha. Abu Bakar berkata, *“Sesungguhnya semenjak kita menangani urusan kaum Muslimin, tidak pernah makan (dari dinar dan dirham mereka). Yang kita makan adalah makanan yang keras dan sudah rusak.”* (HR. Ahmad). Demikianlah Abu Bakar menghisab dirinya sendiri. Bahkan sahabat utama Nabi itu tidak memperkenankan Aisyah mengambil apa yang dimiliki Abu Bakar. Semuanya diminta untuk diserahkan kepada Umar bin Khatthab. Tentu, langkah Abu Bakar ini sangat berat. Tetapi tatkala muhasabah telah menjadi gaya hidup maka tidak ada yang lebih penting selain menyucikan diri demi ridha Ilahi. Abu Bakar dan sahabat Nabi yang lainnya benar-benar serius menghisab dirinya. Hal tersebut tidak lain karena hadits Nabi yang

berbunyi; “Kedua kaki seorang hamba tidak akan bergeser pada hari kiamat sehingga ditanya tentang empat perkara: tentang umurnya, untuk apa dihabiskannya, tentang masa mudanya, digunakan untuk apa, tentang hartanya, dari mana diperoleh dan kemana dihabiskan, dan tentang ilmunya, apa yang dilakukan dengan ilmunya itu.” (HR. Tirmidzi).

Jadi, sebagai apa pun dan di masa apa pun seorang muslim wajib melakukan muhasabah. Sebelum hari perhitungan benar-benar kita hadapi. Pantas jika Umar bin Khaththab sering mengingatkan umat Islam untuk selalu melakukan muhasabah diri. “*Hasibu qobla an tuhasabu,*” artinya hitunglah diri kalian sebelum datang hari perhitungan. Dalam pandangan Hasan Al-Bashri muhasabah akan meringankan hisab di hari akhir. Sebab Allah tidak pernah melewatkan satu perbuatan pun melainkan telah tercatat di sisi-Nya, dalam qur’an surat al Mujadalah ayat 6:

يَوْمَ يَبْعَثُهُمُ اللَّهُ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا أَحْصَاهُ اللَّهُ وَنُسُوهُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ

Artinya: Pada hari ketika mereka dibangkitkan Allah semuanya, lalu diberitakan-Nya kepada mereka apa yang telah mereka kerjakan. Allah mengumpulkan (mencatat) amal perbuatan itu, padahal mereka telah melupakannya. Dan Allah Maha Menyaksikan segala sesuatu.<sup>70</sup>

Kata *ahsha* artinya menghitung dengan teliti juga dalam arti mampu.

Dari sini lahir makna menghitung, mencatat serta memelihara. Jadi tidak sepatutnya jika seorang muslim melewati hari-harinya tanpa melakukan

---

<sup>70</sup>*Ibid*, h. 433

muhasabah diri, menghitung dan mencatat serta memelihara dirinya, karena hanya dengan muhasabah itulah hati kita terjaga dari kelalaian, mulut terhindar dari mengucapkan keburukan dan perbuatan kita akan terpelihara dari segala maksiat dan kemunkaran.<sup>71</sup> Konsep muhasabah menurut Islam terlihat dalam qur'an surat al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Seseorang yang bertaqwa adalah mereka yang membawa sebaik-baik bekal, dan dalam perjalanan mencari bekal tersebut tak jarang seseorang merasa lelah dan bosan yang mengakibatkannya tak mawas diri sehingga tergelincir dan terjatuh dalam *futur* (lemah semangat untuk melakukan amal shalih). Muhasabah akan membantu seseorang untuk menghadapi berbagai rintangan yang ia temukan dalam pencariannya akan bekal tersebut. Allah memerintahkan bertaqwa didorong oleh rasa takut atau dalam rangka melakukan hal positif, perintah itu diulangi lagi agar didorong juga oleh rasa malu atau meninggalkan amalan negatif. Perintah agar memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok adalah wujud evaluasi terhadap amalan

---

<sup>71</sup>Qurais Shihab, *Op Cit*, h. 68

lalu sehingga terhindar dari kesalahan.<sup>72</sup> Istilah dalam manajemen strategis selanjutnya adalah pengawasan. Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian.

Pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dan tujuan yang telah digariskan semula. Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan/pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian dapat melibatkan beberapa elemen yaitu : 1) Menerapkan standar kinerja. 2) Mengukur kinerja. 3) Membandingkan unjuk kerja dengan standar yang ditetapkan. 4) Mengambil tindakan korektifsaat terdeteksi penyimpangan. Dalam al Quran pengawasan bersifat transendental, jadi dengan begitu akan muncul inner *dicipline* (tertib diri dari dalam). Itulah sebabnya di zaman generasi Islam pertama, motivasi kerja mereka hanyalah Allah kendatipun dalam hal-hal keduniawian yang saat ini dinilai cenderung sekuler sekalipun. Selaras dengan firman Allah SWT:

---

<sup>72</sup>*Ibid*, h. 130

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ جَوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ  
 رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَذْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ  
 يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧٣﴾

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu. (Mujadalah:7).<sup>73</sup>

Apa yang diuraikan oleh ayat ini sebagai penegasan bahwa Allah maha mengetahui dengan pengetahuan yang menyeluruh dan rinci atas apa yang dilangit yang berlapis dan apa yang di bumi yang terhampar. Allah senantiasa mengetahui apa yang manusia bisikkan, lalu Allah akan memberikan balasan dan ganjaran atas apa yang manusia kerjakan.<sup>74</sup> Contoh pengawasan dari fungsi manajemen dapat dijumpai dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari sebagai berikut:

*Al Bukhari Muslim meriwayatkan dari Ibnu „Abbas, ia berkata: “Suatu malam aku menginap di rumah bibiku, Maimunah. Setelah beberap saat malam lewat, Nabi bangun untuk menunaikan shalat. Beliau melakukan wudhu` ringan sekali (dengan air yang sedikit) dan kemudian shalat. Maka, aku bangun dan berwudhu` seperti wudhu` Beliau. Aku menghampiri Beliau dan berdiri di sebelah kirinya. Beliau memutarku ke arah sebelah kanannya dan meneruskannshalatnya sesuai yang dikehendaki Allah ...”.*

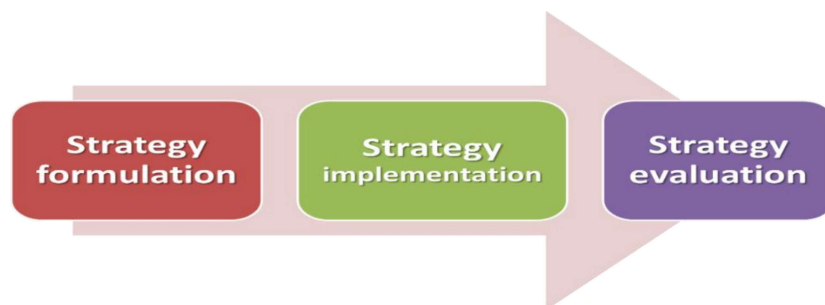
<sup>73</sup>Departemen Agama Republik Indonesia *Op Cit*, h. 433

<sup>74</sup>M. Quraish Shihab, *Op Cit*, h. 72

Dari peristiwa di atas dapat ditemukan upaya pengawasan Nabi Muhammad Saw terhadap Ibnu Abbas yang melakukan kesalahan karena berdiri di sisi kiri Beliau saat menjadi makmum dalam shalat bersama Beliau. Karena seorang makmum harus berada di sebelah kanan imam, jika ia sendirian bersama imam. Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam tidak membiarkan kekeliruan Ibnu Abbas dengan dalih umurnya yang masih dini, namun Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam tetap mengoreksinya dengan mengalihkan posisinya ke kanan Beliau Shallallahu 'alaihi wa sallam. Dalam melakukan pengawasan, beliau langsung memberi arahan dan bimbingan yang benar.

## **B. Formulasi Strategi**

Manajemen strategis dalam teori Fred R. David adalah seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.<sup>75</sup>



Manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran,

---

<sup>75</sup>Freed R. David & Forest R. David, *Op Cit*, h. 3



keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi untuk mendapatkan kesuksesan organisasi, yang terangkung dalam tiga tahap utama yaitu strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi evaluasi sebagaimana pada gambarkan seperti pada gambar dibawah ini. Dalam teori J. David Hunger, manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis meliputi pengamatan lingkungan internal dan eksternal), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>76</sup>

Dalam karyanya David menegaskan bahwa istilah manajemen strategis maknanya sinonim dengan perencanaan strategis, hanya saja istilah perencanaan strategis dominan dalam dunia bisnis sedangkan manajemen strategis digunakan pada dunia akademis. Perencanaan strategis hanya mengacu pada formulasi strategi, sedangkan manajemen strategis meliputi tiga tahap yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Tujuan manajemen strategis menurut David adalah untuk menemukan dan menciptakan suasana dan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang dan mencoba mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini. Proses manajemen strategis terdiri dari 3 formulasi strategi implementasi strategi dan evaluasi strategi. formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan

---

<sup>76</sup>J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Op Cit*, h. 76

internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional apakah akan menggabungkan menggabungkan usaha atau membentuk joint venture dan cara menghindari pengambilalihan paksa, karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas maka para penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi tertentu untuk periode yang lebih panjang. Strategi menentukan keunggulan bersaing jangka panjang untuk hal yang baik maupun yang buruk keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan berdampak panjang pada organisasi. Manajer Puncak memiliki perspektif terbaik untuk secara penuh memahami kerumitan keputusan formulasi strategi mereka memiliki otoritas untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi penciptaan struktur organisasi yang efektif pengarahannya kembali usaha-usaha

pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi serta pengawetan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Dalam teori J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, langkah-langkah manajemen strategis meliputi empat tahap yakni pengamatan lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>77</sup> Defenisi lainnya adalah serangkaian proses yang terlibat dalam penciptaan atau penentuan strategi organisasi.<sup>78</sup> Perencanaan strategis adalah proses merumuskan dan menerapkan keputusan tentang arah masa depan organisasi. Proses ini sangat penting untuk kelangsungan hidup setiap organisasi karena merupakan proses di mana organisasi beradaptasi dengan lingkungannya yang selalu berubah, dan proses ini berlaku untuk semua tingkat manajemen dan semua jenis organisasi. Kegiatan perencanaan strategis adalah bagaimana mengupayakan pengambilan keputusan mendasar dalam sebuah organisasi terkait apa yang akan dilakukan serta mengapa melakukan itu.<sup>79</sup> Langkah pertama dalam perencanaan strategis proses perumusan, yaitu proses menentukan ke mana anda ingin pergi, keputusan apa yang harus

---

<sup>77</sup>*Ibid*, h. 12

<sup>78</sup>M. Bryson, *Op Cit*, h. 79

<sup>79</sup> Bryson, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organizations, A Guide to Strengthening and sustaining Organizational Achivement*, h. 55.

diambil, dan kapan harus diambil untuk sampai ke sana. Ini adalah proses mendefinisikan dan memahami bisnis tempat sebuah organisasi berada dan bagaimana tetap kompetitif dalam bisnis itu.

Hasil dari perumusan yang sukses menghasilkan organisasi yang akan melakukan hal yang benar dengan cara yang benar yaitu menghasilkan manajemen proyek dengan memproduksi barang atau jasa yang ada permintaan atau kebutuhan di lingkungan eksternal atau internal. Pengakuan akan kompleksitas proses manajemen strategis merupakan langkah awal yang penting menuju perumusan strategi yang pada akhirnya akan sesuai dengan kebutuhan kita. Ketika ini terjadi, artinya sebuah organisasi telah efektif sebagaimana diukur oleh respons pasar, seperti penjualan dan pangsa pasar atau penerimaan pelanggan internal. Metodologi manajemen proyek yang baik dapat memberikan kepuasan pelanggan yang lebih baik dan kemungkinan yang lebih besar untuk bisnis yang berulang. Semua organisasi harus efektif dan responsif terhadap lingkungannya untuk bertahan dalam jangka panjang.

Proses perumusan dilakukan di tingkat atas organisasi. Di sini, nilai-nilai manajemen puncak memberikan tempat keputusan akhir untuk mengarahkan jalannya perusahaan. Perumusan memindai lingkungan eksternal dan lingkungan industri untuk mengubah kondisi. Menafsirkan lingkungan yang berubah dalam hal peluang atau ancaman. Menganalisis basis sumber daya perusahaan untuk kekuatan dan kelemahan aset. Menentukan misi bisnis dengan mencocokkan peluang dan ancaman

lingkungan dengan kekuatan dan kelemahan sumber daya. Tetapkan tujuan untuk mengejar misi berdasarkan nilai-nilai manajemen puncak dan rasa tanggung jawab.<sup>80</sup> Langkah kedua dalam perencanaan strategis, implementasi, menerjemahkan rencana yang dirumuskan menjadi kebijakan dan prosedur untuk mencapai keputusan besar. Implementasi melibatkan semua tingkatan manajemen dalam menggerakkan organisasi menuju misinya. Proses ini berupaya menciptakan kesesuaian antara tujuan yang dirumuskan organisasi dan kegiatannya yang berkelanjutan. Karena implementasi melibatkan semua level organisasi, itu menghasilkan integrasi semua aspek fungsi perusahaan. Manajemen integrasi adalah kompetensi inti yang vital dari manajemen proyek.

Manajer tingkat menengah dan bawah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk kegiatan implementasi. Implementasi yang efektif menghasilkan tujuan, rencana aksi, jadwal, kebijakan dan prosedur yang dinyatakan, dan hasil dalam organisasi bergerak secara efisien menuju pemenuhan misinya. Tahapan manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi meliputi mengembangkan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar. Masalah formulasi strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa

---

<sup>80</sup>*Ibid*, h. 15

yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari permusuhan pengambilalihan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tidak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi untuk produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu selama periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Baik atau buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi yang besar dan efek abadi pada organisasi. Manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk melakukan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

### **1. Pengembangan Visi dan Misi**

Drucker menyatakan bahwa menanyakan apakah bisnis kita merupakan sinonim dari pertanyaan apakah misi kita, yakni pernyataan tujuan yang akan membedakan satu organisasi dengan perusahaan lainnya yang bergerak dalam bidang yang sama. Pernyataan misi adalah deklarasi organisasi dalam hal alasan keberadaannya. Kerap disebut sebagai pernyataan keyakinan/kredo, pernyataan tujuan, pernyataan filosofi, pernyataan kepercayaan, pernyataan prinsip. Pernyataan misi mengungkapkan ingin menjadi apa organisasi dan siapa yang akan

dilayaninya. Semua organisasi memiliki alasan keberadaan namun masih banyak pembuat strategi tidak menyatakan alasan ini dalam bentuk tertulis. Pernyataan visi dan misi yang dipersiapkan secara penuh diakui oleh praktisi dan akademisi secara luas sebagai langkah pertama dalam manajemen strategi. Para penyusun strategi menghabiskan waktu setiap hari dalam menyusun strategi. Namun perencanaan disusun terpisah-pisah dalam menetapkan tujuan dan mengimplementasikan strategi, seringkali antara perencanaan dan implementasi tidak terkoneksi, ada pula manajer yang mengabaikan pengembangan pernyataan visi dan misi yang telah disusun. Permasalahan ini tersebar luas bahkan di antara organisasi banyak perusahaan belum mengembangkan pernyataan visi atau misi yang formal. Organisasi yang mengembangkan visi hanya sebatas dan bukan komitmen yang sebenarnya. Adanya visi dan misi harus dipertimbangkan sebagai bagian yang integral dalam budaya organisasi dan organisasi akan memperoleh manfaat besar.

Banyak organisasi mengembangkan pernyataan visi dan misi sementara pernyataan misi menjawab pertanyaan apakah bisnis kita, pernyataan visi menjawab pertanyaan kita ingin menjadi apa banyak organisasi memiliki pernyataan visi dan misi. Pernyataan visi paling tidak harus mengungkapkan jenis usaha yang dijalankan perusahaan. Adapun proses mengembangkan pernyataan visi dan misi dibutuhkan sebelum strategi alternatif dapat diperoleh dan diimplementasikan dalam implementasi sebaiknya sebanyak mungkin manajer terlibat dalam proses

mengembangkan pernyataan pernyataan ini karena melalui keterlibatan orang akan menjadi berkomitmen pada organisasi. Pendekatan yang digunakan pada umumnya adalah pertama memilih beberapa contoh pernyataan visi dan misi dan meminta semua manajer atau pimpinan untuk membacanya sebagai informasi dasar. Mintalah para pimpinan untuk mempersiapkan pernyataan visi dan misi organisasi mereka sendiri. Fasilitator atau moderator dari semua pimpinan sebaiknya menggabungkan pernyataan ini kedalam dokumen tunggal dan mendistribusikannya ke semua pimpinan.

Permintaan untuk memodifikasi atau menambah dan menghapus dibutuhkan kemudian bersamaan dengan pertemuan untuk merevisi dokumen. Apabila semua pimpinan memiliki info dan dukungan terhadap dokumen akhir organisasi dapat dengan mudah memperoleh kedudukan manajer untuk formulasi implementasi dan aktivitas evaluasi strategi lainnya. Proses mengembangkan pernyataan visi dan misi mempersentasikan kesempatan yang baik bagi para penyusun strategi agar memperoleh manajer atau pimpinan di organisasi. Selama proses pengembangan pernyataan visi dan misi beberapa organisasi menggunakan kelompok diskusi yang beranggotakan para pimpinan untuk mengembangkan dan memodifikasi pernyataan yang ada. Beberapa organisasi mempekerjakan konsultan atau fasilitator untuk mengatur proses dan membantu menyusun kalimat dan pernyataan visi, terkadang orang luar dengan keahlian mengembangkan pernyataan dapat memiliki



sudut pandang tidak bias dapat mengelola proses secara lebih efektif dibanding kelompok internal atau komite pimpinan. Dibutuhkan dokumen atau paling tidak rekaman video untuk memperjelas pernyataan dan bagaimana keberadaan visi dan misi tersebut. Pentingnya visi dan misi terhadap sebuah manajemen strategi yang efektif terdokumentasikan dengan baik dalam literatur walaupun beberapa hasil penelitian memiliki pro dan kontra. Keuntungan lain ketika visi dan misi dikembangkan secara komprehensif adalah bahwa pandangan yang berbeda di antara para pimpinan dapat diungkap dan diselesaikan melalui proses negosiasi kompromi dan kesepakatan pada isu-isu penting dibutuhkan sebelum orang dapat fokus pada aktivitas formulasi strategi yang spesifik.

Beberapa perbedaan diantara para penyusun strategi organisasi terhadap pernyataan visi dan misi dapat menimbulkan masalah jika tidak diselesaikan. Adapun keuntungan ketika visi dan misinya jelas diantaranya adalah mendapatkan tujuan yang jelas di antara semua manajer dan karyawan, memberikan dasar untuk semua aktivitas perencanaan strategis lainnya termasuk penilaian internal dan eksternal, menentukan tujuan mengembangkan strategi, memilih diantara berbagai strategi, merancang kebijakan, menetapkan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengevaluasi kinerja, menyediakan arahan, memberikan poin penting untuk semua pemangku kepentingan perusahaan, menyelesaikan sudut pandang yang berbeda di antara para pimpinan, memberikan rasa berbagai berbagai

harapan di antara semua karyawan, memperkuat nilai dan niat untuk semua pelaku organisasi, memperkuat organisasi yang terorganisasi dan termotivasi untuk memberikan dukungan, memperoleh kinerja organisasi yang tinggi serta mencapai sinergi di antara pimpinan dan bawahan.

Dalam sebuah organisasi multidivisi para penyusun strategi sebaiknya memastikan bahwa unit divisi melakukan tugas-tugas manajemen strategis termasuk mengembangkan pernyataan visi dan misi. Setiap unit sebaiknya melibatkan pimpinan dan karyawannya dalam mengembangkan pernyataan visi dan misi yang konsisten dan mendukung misi organisasi. Organisasi yang gagal mengembangkan pernyataan visi sebagaimana pernyataan misi yang komprehensif dan inspiratif kehilangan kesempatan untuk menghadirkan dirinya dalam posisi yang menguntungkan di hadapan pemangku kepentingan yang ada dan yang potensial. Semua organisasi memerlukan pelanggan, karyawan dan pimpinan serta kebanyakan perusahaan memerlukan kreditur pemasangan juga distributor. Pernyataan visi dan misi merupakan kendaraan yang efektif untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Pernyataan misi lebih dari pernyataan detail spesifik hal tersebut merupakan deklarasi sikap dan pandangan. Misi yang baik memungkinkan dihasilkannya dan dipertimbangkannya sejumlah tujuan dan strategi tanpa melemahkan kreativitas manajemen. Pernyataan misi perlu bersifat luas untuk merekonsiliasi perbedaan secara efektif diantara

berbagai pemangku kepentingan atau stakeholder. Pernyataan misi sebaiknya bersifat rekonsiliator. Adapun pemangku kepentingan itu meliputi karyawan pimpinan, pemilik modal pelanggan pemasok pemerintah daerah, organisasi, pesaing dan masyarakat umum. Pemangku kepentingan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi. Karakteristik pernyataan misi:

1. Ruang lingkupnya luas tidak termasuk jumlah angka, presentase, rasio atau tujuan moneter
2. Panjangnya kurang dari 250 kata
3. Menginspirasi
4. Mengidentifikasi kegunaan produk
5. Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada masyarakat
6. Mengemukakan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada lingkungan
7. Mencakup 9 komponen pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, memperhatikan ketahanan dan pertumbuhan, filosofi, konsep diri, perhatian atas Citra publik dan memperhatikan karyawan
8. Rekonsiliatori
9. Terus menerus<sup>81</sup>

Pernyataan misi yang baik menjelaskan tujuan kelangkaan produk jasa pasar filosofi dan teknologi dasar organisasi. Pernyataan misi sebaiknya mendefinisikan apakah organisasi dan apa yang dicita-citakan organisasi, cukup terbatas dengan tidak memasukkan beberapa usaha yang luas, berbeda dengan organisasi lain, memberikan kerangka untuk mengevaluasi aktivitas dan dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas dipahami. Pernyataan misi yang baik mencerminkan antisipasi terhadap pelanggan. Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi manfaat produk untuk pelanggan ini adalah alasan mengapa

---

<sup>81</sup>Fred R David&Forest R. David, *Op Cit*, h. 34

pernyataan misi berfokus pada komunikasi. Komponen-komponen pernyataan misi dapat bervariasi para ahli manajemen strategis menyatakan bahwa pernyataan misi yang efektif sebaiknya mencakup 9 komponen pernyataan misi karena pernyataan misi seringkali yang paling fisibel dan merupakan bagian publik dari proses manajemen strategi.

Menurut Akdon, langkah awal dalam strategi formulasi adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. sering kali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi, oleh karena itu perlu batasan yang agak spesifik tentang terminologi visi sehingga mudah dibedakan dengan misi dalam melihat tantangan masa depan organisasi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistis dan ingin mewujudkan dalam kurun waktu tertentu dan dapat mengisahkan adanya misi dan tantangan. Visi menjawab pertanyaan *what do we want to become, vision statement thinking about what is our business In The Future, or about our mission in the future. Vision is a statement about the future, spoken or written today, it is a process of managing the present From A stretching view of the the picture.*<sup>82</sup> Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan visi harus dapat memberi kepekaan yang kuat tentang area fokus bisnis hal ini lebih lanjut diungkapkan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk

---

<sup>82</sup>Akdon, *Op Cit*, h. 95

mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, visi sebagai sarana memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholder ( sumber daya manusia organisasi, konsumen dan pihak lain yang terkait), visi menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, visi menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi . Adapun kriteria pembuatan visi meliputi:

1. Visi bukanlah fakta tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan
2. Visi dapat memberikan arahan dorongan anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik
3. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
4. Menjembatani masa kini dan masa datang
5. Gambaran yang realistik dan Kredibel dengan masa depan yang menarik
6. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya<sup>83</sup>

Suatu visi agar menjadi realistis dapat dipercaya meyakinkan serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua stakeholder. Selain keterlibatan berbagai pihak visi secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Hal lain yang terkadang terlihat simpel namun sering dilupakan dalam pembuatan visi bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat. Seperti disebutkan diatas bahwa visi adalah pernyataan dari organisasi tentang tujuan

---

<sup>83</sup>*Ibid*, h. 96

utama organisasi, kebijakan, dan nilai-nilai yang dianut. Sebagai pernyataan yang bersifat permanen visi tidak perlu di-update pada setiap planning cycle misal dalam kurun satu tahun, namun visi ini merupakan subjek untuk direvisi dalam interval yang lebih lama misalnya 5 tahun atau lebih. Adapun misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang visi yang telah kita peroleh harus diterjemahkan kedalam gaet line yang lebih pragmatis dan konkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi.

Untuk ini maka diperlukan misi, yang pernyataannya lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan tentang layanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk mencapai misi. pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri dan mengabaikan kepentingan masyarakat pelanggan maupun sekolah, oleh karena itu misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan. Adapun kriteria pernyataan misi itu adalah:

1. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan
2. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya
3. Mengandung partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi<sup>84</sup>

Pernyataan misi yang jelas akan memberi arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi. rumusan misi harus selalu berada di depan meja seluruh anggota organisasi. proses pengembangan misi sangat ditentukan oleh aspirasi dan persepsi pelanggan maupun input dari para stakeholder. Namun demikian rumusannya seharusnya tidak terlalu melebar yang mengakibatkan organisasi bergerak dalam segala hal sehingga tidak efektif. Misi merupakan dasar bagi tahap selanjutnya dalam manajemen strategis seperti critical success factor, tujuan dan sasaran organisasi. Misi berubah apabila berkehendak organisasi berubah atau karena adanya validasi langkah manajemen strategis yang lain. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa mendatang oleh semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatunya untuk mencapai visi:

1. Apa yang menjadi aspirasi hari ini
2. Pernyataan yang menjadi maksud dalam organisasi atas eksistensinya
3. Pernyataan spesifik maksud organisasi
4. Merupakan objek primer rencana organisasi dan program-program yang ingin dicapai
5. Sesuatu yang harus diselesaikan.<sup>85</sup>

Adapun kriteria pembuatan misi meliputi:

---

<sup>84</sup>*Ibid*, h. 98

<sup>85</sup>Fred R. David, *Op Cit*, h. 89

1. Penjelasan tentang produk atau layanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat
2. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani
3. Kualitas produk dan layanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat
4. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan layanan yang tersedia.<sup>86</sup>

Menurut Damon, ada beberapa prinsip mencapai tujuan organisasi pertama, tetapkan tonggak untuk setiap tujuan, kedua, tuliskan tujuan, ketiga, tinjau sumber daya yang tersedia. Setiap tujuan yang ditetapkan akan membutuhkan waktu, perhatian, tindakan, dan mungkin bahkan dana. Faktor-faktor ini akan menentukan apakah tujuan ini layak atau tidak. Realistis tujuan adalah sangat penting untuk keberhasilan. Visi adalah pernyataan tentang kondisi yang diinginkan yang dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi harus memenuhi syarat sebagai berikut : *Specific* (mengacu/fokus), *Measurable* (dapat diukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Realistic* (realistis/nyata) dan *Timeframe* (mempunyaijangka waktu).<sup>87</sup>

Syarat visi dapat disingkat dengan smart, yaitu lima Langkah dalam penetapan tujuan meliputi specific, measurable (terukur), achievable (dapat dicapai), relevant, dan time-based (tenggat waktu). Singkatan ini pertama kali digunakan dalam management review edisi November 1981 oleh George T. Doran. Visi dari perusahaan mendefinisikan keadaan masa depan yang diinginkan; itu mengartikulasikan, seringkali dalam hal yang berani, apa yang ingin dicapai perusahaan. Nilai-nilai sebuah perusahaan menyatakan bagaimana para manajer dan karyawan harus melakukan sendiri, bagaimana mereka harus melakukan bisnis,

---

<sup>86</sup>John M. Bryson, *Op Cit*, h. 170

<sup>87</sup>*Ibid.*



dan jenis organisasi apa yang harus mereka bangun untuk membantu perusahaan mencapai misinya.

Sejauh mereka membantu mendorong dan membentuk perilaku dalam suatu perusahaan, nilai-nilai biasanya dilihat sebagai landasan budaya organisasi perusahaan: seperangkat nilai, norma, dan standar yang mengontrol cara karyawan bekerja untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi umumnya dipandang sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitifnya. Keunggulan kompetitifnya didasarkan, sebagian, pada produktivitas tenaga kerja yang sangat tinggi, yang dipelihara perusahaan adalah akibat langsung dari nilai-nilai budayanya.

## **2. Pengukuran Eksternal dan Internal**

Organisasi hidup dalam suatu sistem yang selalu saling berhubungan dan mempengaruhi. sehingga untuk mempertahankan eksistensinya tersebut organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategisnya. untuk mendapatkan strategi yang tepat dan valid penyusunan rencana strategis sebagai bentuk action plan organisasi perlu didasarkan pada suatu analisis lingkungan strategis. tujuan kegiatan telah lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang serta tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Disamping itu dengan menggunakan informasi dari hasil telaah tersebut organisasi lebih berkemampuan untuk mengambil langkah-langkah dalam

jangka panjang. Ada beberapa manfaat dari telaah lingkungan strategis ini antara lain:

1. Mendeteksi perubahan-perubahan peristiwa penting khususnya berkaitan dengan bidang sosial politik ekonomi dan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi
2. Mendefinisikan tantangan peluang atau perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh peristiwa penting tersebut di atas terhadap organisasi
3. Memberikan informasi mengenai orientasi masa depan kepada setiap jajaran pimpinan dan staf
4. Memberikan sinyal kepada seluruh jajaran tentang apa yang harus diperbuat terhadap organisasi seperti Mempercepat atau memperlambat proses manajemen melakukan interaksi dengan instansi lain.<sup>88</sup>

Berbagai informasi tentang masalah-masalah dalam lingkungan internal dan eksternal dari telaah lingkungan strategis diproses dengan cara pembobotan dan directing menjadi suatu kesimpulan analisis. kegiatan Inilah yang disebut dengan telaah lingkungan internal dan telah lingkungan eksternal. Kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal. Empat tipe dalam telaah lingkungan strategis:

1. Mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan scanning
2. Melakukan scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal
3. Melakukan analisis untuk menilai hasil scanning
4. Merumuskan hasil scanning untuk keperluan penentuan action plan<sup>89</sup>

Langkah awal dalam lingkungan adalah melakukan identifikasi berbagai sumber untuk melakukan telaah lingkungan strategis. Sumber-sumber

---

<sup>88</sup>Marios Katsioloudes, *Op Cit*, h. 204

<sup>89</sup>J. David Hunger&Thomas L Wheelen, *Op Cit*, h. 73

ini pada dasarnya dibagi menjadi 3 level yang pertama adalah task environment, industri/organization environment serta makroinverte environment. Lebih lanjut disebutkan bahwa atas environment adalah sumber yang berkaitan dengan tugas-tugas pokok dan fungsi misalnya individu dalam organisasi, unit organisasi, kapasitas organisasi serta struktur organisasi. Industri atau organization environment berkaitan dengan berbagai organisasi lain yang memiliki keterkaitan satu dengan lainnya baik organisasi publik maupun privat level ini meliputi sektor sosial, politik, ekonomi serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan mengetahui keberadaan sumber-sumber tersebut akan mempermudah langkah selanjutnya dari telaah lingkungan strategis yaitu scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal. Melakukan scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal sebelumnya suatu organisasi membuat rencana hari depan organisasi itu harus menentukan dimana ia sekarang berada. Mekanisme yang digunakan untuk mengukur kondisi didalam dan diluar organisasi dilakukan dengan jalan menjawab dimana kita sekarang berada, hal ini merupakan penilaian internal dan eksternal organisasi inilah inti dari kegiatan scanning terhadap lingkungan internal dan eksternal. Penilaian internal dan eksternal adalah suatu telaah dan identifikasi tentang kondisi internal dan data eksternal serta faktor yang mempengaruhi organisasi. Hasil dari kegiatan ini adalah identifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan organisasi yang merupakan hasil dari scanning lingkungan internal dan dari lingkungan eksternal akan diperoleh identifikasi

peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Melakukan analisis untuk menilai hasil scanning merupakan tahap ketiga dari kegiatan telaah lingkungan strategis. Hasil dari kegiatan tahap ini adalah penilaian terhadap hasil scanning yang difokuskan pada sisi input yang dibutuhkan dan output yang dikeluarkan oleh instansi.

Pada sisi input umumnya berupa antara lain anggaran yang dipergunakan oleh instansi, jumlah pegawai dan aspek lain sedangkan pada sisi output umumnya berupa dana jenis produk atau jasa barang layanan yang dihasilkan instansi, jumlah atau dan sebagainya. Sementara itu lingkungan eksternal dapat dilakukan penentuan berbagai kegiatan di luar instansi yang dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi. Secara umum kejadian-kejadian tersebut dapat digolongkan ke dalam kejadian yang berkaitan dengan aspek aspek ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi kebijakan pemerintah dan persaingan. Didalam kegiatan penyusunan telaah lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal al-hasyr berpedoman pada visi misi dan nilai-nilai yang telah disepakati sebelumnya serta berlaku di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Kesatuan antara hasil scanning dengan visi misi dan nilai dalam organisasi merupakan dasar dalam pembuatan action plan sehingga action plan yang dibuat sesuai dengan keberadaan organisasi. Salah satu proses dalam manajemen strategis adalah penilaian Lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. yang dimaksud disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di

sekeliling organisasi yang terdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal. Lingkungan internal meliputi:

1. Kekuatan ( strength) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategis dalam mencapai visi dan misi
2. Kelemahan internal ( weakness) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi<sup>90</sup>

lingkungan eksternal meliputi:

1. Peluang ( opportunity) yaitu situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi
2. Tantangan/ ancaman (threat) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif mengakibatkan organisasi gagal mencapai visi dan misi.<sup>91</sup>

Lingkup analisis lingkungan strategis adalah telaah lingkungan internal dan telaah lingkungan eksternal yang dapat menghasilkan kesimpulan analisis faktor internal dan kesimpulan analisis faktor eksternal. telaah lingkungan internal mencermati kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain:

1. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personil
2. Sistem organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi termasuk efektivitas komunikasi internal

---

<sup>90</sup>John A Pearce II, *Op Cit,h.* 112

<sup>91</sup>*Ibid*, h. 113

3. Sumber sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil dalam meningkatkan pemberdayaan sumber daya termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusia
4. Biaya operasional berikut sumber dananya
5. Faktor-faktor lain yang menggambarkan hubungan terhadap proses kinerja atau misi organisasi yang sudah ada maupun yang secara potensial dapat muncul di lingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.

Lingkungan eksternal mencermati peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi sendiri yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam berbagai bidang. *Task environment*, cara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti klien, konsumen stakeholder dan pelanggan. *Social environment*, pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi dan geografi. *Economic environment* merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi dan analisisnya paling sulit dilakukan karena menyangkut ekonomi tingkat nasional misalnya masalah keuangan negara, tingkat suku bunga. *Teknologikal environment* merupakan hal yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan *Economic environment*.

Kemajuan Teknologi saat ini sangat pesat menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan energi agar dapat berjalan dengan efektif efisien. *social environment* menjadi paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya. transparansi keterbukaan merupakan suatu tuntutan baru terutama terhadap pemerintahan, sementara kritik masyarakat harus tetap diperhatikan dan adanya tuntutan akan peningkatan *quality of life* yang semakin gencar.

*Ecological environment* merupakan hal yang sangat sulit dianalisis. identifikasi tentang kecenderungan dan peluang sangat sulit dilakukan karena sangat tergantung pada kemampuan lingkungan. belum ada pembakuan yang telah disepakati bersama termasuk dalam *ecological environment* ini antara lain masalah polusi dan pencemaran lingkungan. *Political environment* merupakan kebijakan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan bidang kegiatan organisasi misalnya kebijakan perpajakan moneter, perizinan yang mempunyai dampak jangka panjang pada efektivitas organisasi. Hal ini akan terasa pada organisasi yang bidang kegiatannya telah diatur oleh pemerintah termasuk administrasi dan organisasi publik sebagai aparat pemerintah karena organisasi ini akan tergantung pada kehidupan politik pemerintah. *Security environment* terutama bagi Indonesia masa kini merupakan aspek yang perlu dipertimbangkan dengan teliti. Masalah keamanan sangat berpengaruh terhadap kehidupan dan keberlangsungan suatu organisasi terutama yang mempunyai kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat.

Demikian juga pada bidang geografi di mana organisasi berada serta pesaing yang memiliki Kegiatan dan usaha yang sama dengan organisasi itu. Dari kedua celah ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek internal dan eksternal dan dengan bertolak dari hasil telaah situasi dan kondisi serta dikaitkan dengan visi misi dan nilai-nilai barulah dilakukan rating dalam bentuk kesimpulan analisis baik internal maupun eksternal dan dikembangkan ke arah perencanaan strategis yang tepat. Kedua kegiatan tersebut baik analisis internal maupun eksternal dilaksanakan secara serentak

karena keduanya merupakan *to face of the same coin* saling interdependensi dan komplementer. Telaah Lingkungan harus diteliti karena tantangan ancaman terhadap berbagai organisasi dapat saja merupakan peluang bagi bagian lain dari organisasi yang sama.

Lingkungan eksternal yang dinamis sedapat mungkin direayasa sedemikian rupa sehingga dapat dimanfaatkan oleh organisasi-organisasi secara positif. secara ekstrem tantangan di reayasa dan diubah menjadi peluang Nilai-nilai yang berkembang di lingkungan internal organisasi yang melekat pada sumber daya manusia diperhatikan dipertimbangkan dikembangkan berdasarkan budaya kerja yang salah ras dengan rencana strategis organisasi karena pada akhirnya sumber daya manusia adalah pelaku penerapan rencana strategis. Untuk mengoperasikan rencana strategis secara efektif dan efisien perlu diperhatikan dan disusun suatu teknik operasi atau prosedur yang tepat.

Apabila terjadi perubahan lingkungan internal maupun eksternal dan perubahan ini pasti akan terjadi mengingat situasi kondisi dunia global merupakan suatu yang dinamis maka perlu dilakukan tinjauan ulang atas data lingkungan internal dan eksternal serta melaksanakan kesimpulan analisis baik internal maupun eksternal. Untuk itu rencana strategis harus disesuaikan. tinjauan ulang ini harus dimulai dengan menetapkan kembali bidang usaha atau layanan yang akan disediakan organisasi serta wilayah layanan baik itu secara lokal, regional nasional bahkan internasional. Hal ini penting untuk menetapkan dan mengembangkan perilaku serta strategi organisasi. Pelaksanaan penyusunan analisis internal eksternal setelah pelaksanaan tinjau ulangnya sebaiknya dilakukan oleh personil



tim atau kelompok kerja yang telah mendalami seluk beluk bidang kegiatan organisasi model persaingan yang akan dihadapi organisasinya.

Telaah lingkungan strategis sangat bermanfaat dalam pembuatan rencana strategis karena dapat mengetahui peluang-peluang spesifik yang ada dalam lingkungan organisasi. hal ini perlu bagi manajemen tingkat atas untuk menetapkan keterampilan utama serta sumber daya yang dapat diterapkan pada peluang spesifik yang ada. manfaat berikutnya adalah untuk meningkatkan kemampuan kan ataupun memperingatkan organisasi akan adanya faktor atau unsur di lingkungan organisasi yang mungkin akan membahayakan organisasi di masa depan dengan early warning system ini organisasi dapat lebih praktis dan efektif dalam mengambil langkah-langkah untuk mengubah kecembungan lingkungan, internasional maupun eksternal atau mengurangi dampak negatif terhadap organisasi.

### **3. Strategi alternatif Tindakan**

Suatu organisasi baik yang berorientasi laba (profit) dan non profit senantiasa berharap pada posisi unggul.<sup>92</sup> Dalam mencapai keunggulan terdapat banyak faktor yang harus terpenuhi seperti harga, keistimewaan, kemasan, kualitas, mudah didapat, citra dan memelihara hubungan. Namun tidak mudah untuk menjadi unggul disebabkan banyak kendala seperti keterbatasan sumber daya, keterbatasan kemampuan mengelola, learning organization yang lamban, brand

---

<sup>92</sup> Nanang Fattah, *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019), h. 1.

imagennya tidak jelas, keunikannya tidak jelas dan organisasi yang tidak fleksibel. Strategi adalah tentang mencari keunggulan kompetitif.

Sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif jika dapat menurunkan biaya relatif terhadap pesaing dan / atau jika dapat membedakan penawaran produknya dari pesaing, sehingga menciptakan nilai lebih. Di dalam dunia bisnis ataupun di tempat kerja kita, kita mungkin sering mendengar istilah strategi bisnis, strategi bisnis atau *business strategy* ini oleh perusahaan digunakan untuk menghadapi berbagai tantangan bisnis maupun untuk memenangi persaingan ketat dengan kompetitor-kompetitornya. Strategi yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *strategy* ini pada dasarnya adalah berasal dari bahasa Yunani kuno yaitu *Stratēgia* yang jika diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi “seni pemimpin pasukan, komando, jenderal”.<sup>93</sup> Hingga abad ke-20, istilah Strategi ini sering digunakan untuk menunjukkan cara yang komprehensif untuk mencapai tujuan politik, termasuk dalam mengatasi ancaman dan penggunaan kekuatan serta sumber daya yang tersedia. Namun saat ini, istilah strategi ini tidak hanya digunakan pada urusan kemiliteran dan politik saja tetapi juga digunakan secara luas dalam ekonomi dan dunia bisnis. Pearce and Robinson menyatakan strategi adalah rencana berskala besar dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai sasaran perusahaan.<sup>94</sup> Di dalam dunia bisnis, strategi dapat didefinisikan sebagai proses penentuan arah dan tujuan jangka panjang organisasi melalui upaya pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya

---

<sup>93</sup>Sedarmayanti, *Op Cit*, h. 2

<sup>94</sup>Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Control*, (Jakarta, Empat Serangkai, 2019), h. 20.

organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (stakeholder).

Organisasi atau perusahaan-perusahaan yang sukses dan produktif pada umumnya memiliki strategi perusahaan sebagai pemandunya. Setiap unit bisnis dalam organisasi juga memiliki strategi unit bisnis yang digunakan oleh pemimpinnya untuk menentukan bagaimana mereka akan bersaing di market/pasar masing-masing. Selanjutnya, setiap tim atau departemen yang berada di dalam unit bisnis juga memiliki strateginya sendiri untuk memastikan bahwa kegiatan sehari-harinya dapat membantu menggerakkan unit bisnis dan organisasinya ke arah yang benar dan sesuai dengan yang diharapkan. Strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mengeksploitasi kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu, strategi adalah tentang mencari keunggulan kompetitif. Didalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan ke dua kata tersebut.

Strategi tingkat bisnis mengacu pada tema kompetitif menyeluruh perusahaan di pasar tertentu. Pada dasarnya, strategi tingkat bisnis adalah tentang *siapa* yang diputuskan perusahaan untuk melayani (segmen pelanggan mana), apa yang oleh pelanggan dibutuhkan dan diinginkan, dan bagaimana perusahaan memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Strategi tingkat bisnis adalah strategi yang dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis oleh satu perusahaan yang mengarah pada penguasaan pasar, dapat bersaing dan meningkat dari segi laba serta unggul berkelanjutan.<sup>95</sup> Upaya strategi level bisnis dengan cara melaksanakan perbaikan terus menerus, mengembangkan teknologi agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah.

Definisi strategi tingkat bisnis lainnya adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk menyediakan nilai kepada para pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi – kompetensi inti dari pasar produk individual dan spesifik. Jadi, strategi tingkat bisnis merefleksikan keyakinan perusahaan tentang di mana dan bagaimana ia memiliki keunggulan di atas lawan-lawannya. Esensi dari strategi tingkat bisnis perusahaan adalah memilih untuk melakukan aktivitas-aktivitas secara berbeda dan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang berbeda dari lawan-lawannya. Strategi tingkat bisnis (business level strategy) menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam

---

<sup>95</sup> Bashori, "Dosen STAI Tuanku Tambusai Pasir Pengaraian, Riau. Tersedia online file PDF.,".

pasar suatu produk tertentu. BLS perlu dilakukan untuk menangani lima kekuatan persaingan:

1. Persaingan dengan perusahaan/para pesaing yang sudah ada dengan cara menawarkan keunggulan/keunikan
2. Kekuatan tawar menawar pembeli/pelanggan
3. Kekuatan tawar menawar supplier
4. Peserta potensial
5. Produk pengganti<sup>96</sup>

*Bussines Level Strategy* adalah langkah yang ditempuh oleh para manager dalam memanfaatkan sumberdaya dan kompetensi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing di dalam suatu industri. Dasar perumusan BLS ialah kebutuhan pelanggan (apa yang diinginkan), dan *distinctive competencies* (kompetensi yang menonjol) untuk merespon kebutuhan pelanggan.<sup>97</sup> Pengertian lain, strategi tingkat bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk menyediakan nilai kepada para pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi –kompetensi inti dari pasar produk individual dan spesifik. Strategi Tingkat Bisnis (*Bussines Level Strategy*) menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu.

---

<sup>96</sup>Silviani, *Manajemen Strategi-strategi Tingkat Bisnis*, 2020, <http://vianisilv.wordpress.com/2016/03/08/manajemen-strategi-tingkat-bisnis/>, Akses tanggal 2 Mei 2020, Pukul 11.34 WIB.

<sup>97</sup> Pearce&Robinson, *Op Cit*, h. 46

Dalam paradigma pendidikan strategi level bisnis lebih tepat disebut sebagai strategi kompetitif dalam lembaga pendidikan. Keunggulan kompetitif adalah kemampuan memformulasi strategi pencapaian peluang dan minat konsumen melalui pemaksimalan penerimaan dari investasi yang dilakukan. Meningkatnya kesadaran akan pendidikan yang bermutu telah mendorong tumbuh dan berkembangnya lembaga-lembaga pendidikan, sebut saja ada pesantren, madrasah dan sekolah Islam terpadu. Namun lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik adalah lembaga yang mampu melihat peluang dan pengembangan secara berkelanjutan.

Ada dua prinsip penyelenggaraan pendidikan dalam meraih keunggulan kompetitif, pertama nilai pandang pelanggan dan kedua adalah keunikan produk, yang inti dari keduanya adalah inovasi, kreativitas dan ide yang baru. Dalam pendidikan memerlukan strategi agar dapat bersaing secara baik, strategi kompetitif dalam pendidikan adalah adanya inovasi, kreativitas dan ide yang baru. Maraknya pertumbuhan lembaga pendidikan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan dinamisnya perkembangan sektor pendidikan. Keunggulan bersaing menurut Porter adalah kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis diatas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang unggul dapat memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran efektif. *A strategy is a set of related actions that managers take to increase their company's performance. For most, if not all, companies, achieving superior*

*performance relative to rivals is the ultimate challenge. If a company's strategies result in superior performance, it is said to have a competitive advantage.*<sup>98</sup>

Strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang manajer ambil untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Bagi sebagian besar, jika tidak semua, perusahaan, mencapai kinerja superior relatif terhadap pesaing adalah tantangan utama. Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang unggul, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif. Selanjutnya dalam buku ini mengidentifikasi dan menjelaskan strategi yang dapat dikejar manajer untuk mencapai kinerja yang unggul dan memberi perusahaan mereka keunggulan kompetitif. Salah satu tujuan utamanya adalah memberi Anda pemahaman menyeluruh tentang teknik analitis dan keterampilan yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan menerapkan strategi dengan sukses. Langkah pertama menuju pencapaian tujuan ini adalah untuk menjelaskan secara lebih rinci apa arti kinerja unggul dan keunggulan kompetitif dan untuk menjelaskan peran penting yang dimainkan para manajer dalam memimpin proses pembuatan strategi. Kepemimpinan strategis adalah tentang bagaimana cara paling efektif mengelola proses pembuatan strategi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Proses pembuatan strategi adalah proses di mana manajer memilih dan kemudian menerapkan serangkaian strategi yang bertujuan untuk mencapai

---

<sup>98</sup>Charles W.L Hill dan Gareth R. Jones, *Strategic Management Theory* (New York University: Cengage Learning, 2015), h.88.

keunggulan kompetitif. Formulasi strategi adalah tugas strategi memilih, sedangkan implementasi strategi adalah tugas menempatkan strategi ke dalam tindakan, yang meliputi merancang, memberikan, dan produk-produk yang mendukung; meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi; dan merancang struktur organisasi, sistem kontrol, dan budaya perusahaan. Pembuatan strategi bukanlah pekerjaan top manager saja. Pimpinan divisi dan menengah juga dapat terlibat dalam proses perencanaan strategis seluas mungkin. sebagai gambaran dalam perusahaan besar terdapat 4 level strategi pertama corporate, divisional, fungsional dan operasional. Namun perusahaan kecil memiliki tiga level strategi yaitu strategi perusahaan strategi fungsional dan strategi operasional. Michael Porter menyatakan ada strategi yang berbeda Pertama Strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi, fokus. Keempat hal ini dinamakan strategi generik.

1. Strategi kepemimpinan biaya
2. Strategi diferensiasi
3. Strategi fokus
4. Strategi keunggulan bersaing<sup>99</sup>

Porter mengungkapkan bahwa salah satu strategi yang dapat dirancang oleh lembaga pendidikan untuk menjaga dan meningkatkan daya saing adalah melalui strategi bersaing.<sup>100</sup> Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Hal ini berarti setiap

---

<sup>99</sup> Porter, *Strategi bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing* (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2007), h. 56.

<sup>100</sup> *Ibid.*



organisasi atau perusahaan perlu merumuskan strategi dan posisi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan. Lebih lanjut Porter menjelaskan bahwa tujuan dari strategi bersaing adalah untuk membina posisi dimana suatu lembaga dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Sehingga untuk menciptakan posisi bertahan yang aman (*defendable position*) diperlukan adanya strategi bersaing yang efektif yang mencakup tindakan-tindakan menyerang (ofensif) ataupun bertahan (defensive). Oleh karena itu penyelidikan dan analisis sumber masing-masing kekuatan adalah kunci untuk mengembangkan sebuah strategi.

Terdapat tiga pendekatan strategi generic yang secara potensial dapat berhasil mengungguli para pesaing dalam suatu bidang untuk menghadapi kondisi persaingan, yaitu keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Strategi generic merupakan suatu pendekatan yang memungkinkan suatu lembaga untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang melebihi pesaing lainnya dalam suatu lingkup usaha<sup>101</sup>. Oleh karena itu, setiap lembaga harus mampu mengembangkan keunggulan bersaing yang tidak mudah diimitasi oleh para pesaing lain. Keunggulan bersaing tersebut dapat diciptakan melalui efisiensi, kualitas produk, dan inovasi.<sup>102</sup> Memiliki

---

<sup>101</sup> David J. Hunger, *Op Cit*, h. 67

<sup>102</sup> David Wijaya, *Pemasaran Jasa Pendidikan* (Jakarta: salemba empat, 2012), h. 67.

posisi berbiaya rendah akan membuat suatu lembaga memperoleh hasil di atas rata-rata dalam bidangnya meskipun ada kekuatan persainganyang besar. Posisi biaya memberikan kepada suatu lembaga ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Dalam konteks lembaga pendidikan, keunggulan biaya yaitu strategi institusi dalam mengefisienkan seluruh biaya operasionalnya sehingga menghasilkan jasa yang bisa dijual lebih murah dibandingkan pesaingnya. Menurut Hill, ada lima Langkah perencanaan strategis yaitu:

1. Select the corporate mission and major corporate goals.
2. Analyze the organization's external competitive environment to identify opportunities and threats.
3. Analyze the organization's internal operating environment to identify the organiza- tion's strengths and weaknesses.
4. Select strategies that build on the organization's strengths and correct its weaknesses in order to take advantage of external opportunities and counter external threats. These strategies should be consistent with the mission and major goals of the organization. They should be congruent and constitute a viable businessmodel.
5. Implement the strategies.<sup>103</sup>

Perencanaan strategis formal memiliki lima langkah utama:

1. Pilih misi dan tujuan perusahaan yang utama
2. Menganalisis lingkungan kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman
3. Analisis lingkungan internal organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi
4. Pilih strategi yang dibangun berdasarkan kekuatan organisasi dan atas koreksi kelemahannya untuk memanfaatkan peluang dan menghilangkan ancaman. Strategi ini harus konsisten dengan visi dan misi

---

<sup>103</sup>Charles W.L Hill, Gareth R. Jones, *Op Cit*, h. 45

## 5. Menerapkan strategi<sup>104</sup>

Adapun tipologi level bisnis strategi adalah:

1. Strategi Korporasi:
2. Strategi Unit Bisnis
3. Strategi Fungsional<sup>105</sup>

Strategi korporasi berfokus pada menentukan level pembentukan bisnis yang mana yang harus dijalankan perusahaan. Strategi bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif dalam segmen bisnis. Sedangkan strategi fungsional beroperasi pada tingkat pemasaran, produksi dan keuangan untuk memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki strategi untuk mendukung bisnis perusahaan. Tingkat Strategi yang pertama dalam dunia bisnis adalah strategi ditingkat korporasi atau Corporate level strategi, Strategi korporasi menangani seluruh ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran suatu perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus atau ingin dimiliki oleh perusahaan seperti jenis produk yang akan diproduksi dan dimana produk tersebut harus dipasarkan. *Corporate level Strategy* juga menentukan arah yang akan dituju oleh perusahaan dan peran setiap unit bisnis dalam unit perusahaan untuk mencapai arah tersebut. Ada dua hal penting yang harus dilakukan pada strategi ditingkat korporasi yaitu menetapkan visi misi dan tujuan. Strategi ditingkat unit bisnis adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari setiap

---

<sup>104</sup>*Ibid.*

<sup>105</sup>Fred R. David, *Op Cit*, h. 206

unit bisnis seperti unit bisnis layanan, produk, divisi, ataupun anak perusahaan, strategi ini dijalankan oleh masing-masing unit bisnis namun harus bersinergi dan mendukung strategi korporasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Strategi ditingkat bisnis ini sangat penting untuk dilakukan karena dapat melihat unit bisnis mana yang perlu ditingkatkan lagi. Memiliki Strategi di tingkat Unit Bisnis ini memungkinkan perusahaan mempertimbangkan biaya dan manfaat dari setiap unit bisnis dan memutuskan posisi yang tepat untuk pengalokasian sumber daya perusahaan bahkan bahkan dapat digunakan untuk memutuskan kapan waktunya untuk melakukan divestasi atau menjual unit bisnis yang tidak berkontribusi positif sehingga manajemen puncak perusahaan dapat fokus pada unit bisnis yang paling penting untuk pencapaian strategi korporasi. Ada beberapa hal yang harus dilakukan pada Strategi di Tingkat Unit Bisnis yaitu membedakan perusahaan kita dengan kompetitor dan menetapkan obyek tujuan. Strategi di tingkat Fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis. Area fungsional ini meliputi departemen-departemen yang terdapat di unit bisnis seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, IT serta penelitian dan pengembangan. Strategi Fungsional biasanya dihasilkan dan dievaluasi oleh kepala pemasaran, kepala keuangan, kepala produksi, dan operasi. Individu-individu ini dapat membantu memastikan bahwa departemen menjalankan elemen strategi yang ditetapkan serta memastikan komponen – komponen di fungsional ini membantu mendukung strategi ditingkat unit bisnis maupun strategi ditingkat korporasi. Ada beberapa hal yang harus

dipertimbangkan dalam menetapkan strategi ditingkat fungsional yaitu: (1) Memahami setiap perincian proyek dan pengukurannya ; (2) pastikan strategi yang ditetapkan ditingkat fungsional ini harus selaras dengan strategi ditingkat unit bisnis dan strategi ditingkat korporasi; dan (3) Hanya perlu mengukur data-data penting yang menentukan pencapaian terhadap sasaran dan tujuan utama. Mutu Institusi pendidikan sangat erat hubungannya dengan pelayanan jasa. Pelayanan jasa itu akan dirasakan oleh pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal meliputi pengelola institusi seperti pimpinan, guru, staf dan penyelenggara, sedangkan pelanggan eksternal mencakup masyarakat, pemerintah, dunia industri, siswa dan wali. Indikator pelayanan jasa sudah memuaskan apabila:

1. Memenuhi standar mutu/spesifikasi yang sudah ditetapkan dan memenuhi tuntutan pengguna jasa. Terkait hal ini meliputi dua hal *pertama* quality in fact (mutu sesungguhnya) yaitu lulusan sesuai kualifikasi, memenuhi standar pembelajaran dan evaluasi, pelayanan sesuai spesifikasi, sesuai dengan kebutuhan pelanggan, tanpa cacat, selalu baik dari awal, *kedua* quality in perception meliputi kepuasan pelanggan, minat meningkat, harapan dan kepuasan (bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan).
2. Continuous Improvement (perbaikan terus menerus)
3. Perubahan kultur, budaya organisasi yang menghargai mutu: upaya menanamkan hubungan yang efektif dan konstruktif sehingga terbangun keharmonisan)
4. Perubahan organisasi, perubahan kewenangan tugas dan tanggung jawab
5. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan: public relation, kunjungan pelanggan, pengamatan, penilaian, masukan dari pelanggan untuk lembaga.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Edwar Sallis, *Total Quality Management In Education*, Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riadi dkk, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jogjakarta: Ircisod, 2012), h. 20.

#### 4. Analisis Pilihan Strategi

Semua organisasi bersifat politis jika tidak dikelola manuver politik akan menghabiskan waktu yang berharga, menjauhkan dari tujuan organisasi dan menghabiskan energi manusia serta menghasilkan kerugian pada beberapa karyawan awan. Terkadang politik dan preferensi personal menyusup dalam strategi pemilihan keputusan. Politik internasional biasanya mempengaruhi pilihan strategi dalam semua organisasi. Hirarki komando dalam organisasi dikombinasikan dengan aspirasi karir berbagai individu serta kebutuhan untuk mengalokasikan sumber daya mendorong pembentukan quality individu yang berusaha untuk menyelamatkan diri mereka sendiri di tempat pertama dan organisasi menjadi yang kedua. Gerakan politis individu sering kali dibentuk di sekitar isu strategis yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Tanggung jawab utama penyusun strategi adalah mengarahkan perkembangan organisasi dan menjaga konsep tim secara keseluruhan untuk memperoleh dukungan dari semua anggota organisasi. Dalam ketidakpastian keputusan strategis seringkali berdasarkan politik saat itu. Dengan pengembang alat formulasi strategi faktor politik menjadi kurang penting dalam pembuatan keputusan strategi. Jika tidak objektif kadangkala faktor politik terkadang mendikte strategi. Penyusun strategi yang sukses meminimalkan peran politik pada isu-isu yang sangat kontroversi dalam lingkungan organisasi. Analisis strategis dan

pilihan adalah fase proses manajemen strategis ketika manajer bisnis memeriksa dan memilih strategi bisnis yang memungkinkan bisnis mereka tetap bertahan atau menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. titik awal mereka adalah untuk mengevaluasi dan menentukan aktivitas Rantai nilai yang memberikan dasar untuk membedakan perusahaan dalam pikiran Pelanggan dari alternatif lain yang masuk akal. bisnis dengan Lini produk atau layanan dominan juga harus memilih diantara strategi keren alternatif untuk memandu aktivitas perusahaan, Terutama ketika mereka mencoba memutuskan tentang memperluas ruang lingkup kegiatan perusahaan di luar bisnis intinya. mengevaluasi dan memilih strategi yang menurut mereka akan membuat bisnis mereka berhasil. bisnis menjadi sukses karena mereka memiliki beberapa keunggulan dibandingkan pesaing mereka. 2

Sumber keunggulan kompetitif yang paling menonjol dapat ditemukan dalam struktur biaya bisnis dan kemampuannya untuk membedakan bisnis dari pesaing. bisnis yang menciptakan keunggulan kompetitif dari salah satu atau kedua sumber ini biasanya mengalami profitabilitas di atas rata-rata dalam industri mereka. bisnis yang tidak memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi biasanya mengalami keuntungan rata-rata atau di bawah rata-rata. penelitian menunjukkan bahwa Bisnis yang tidak memiliki bentuk keunggulan kompetitif mengalami keterpurukan di antara rekan-rekannya sementara pengusaha yang memiliki kedua bentuk keunggulan kompetitif menikmati tingkat

profitabilitas tinggi dalam industri mereka. keberhasilan bisnis yang dibangun di atas kepemimpinan biaya syaratkan bisnis untuk dapat menyediakan produk atau layanan dengan biaya di bawah apa yang dapat dicapai oleh para pesaingnya dan itu harus menjadi keunggulan biaya yang berkelanjutan. Apakah strategi yang memeriksa Rantai nilai bisnis mereka untuk keunggulan kepemimpinan biaya rendah mengevaluasi keberlanjutan keunggulan tersebut dengan tolak ukur bisnis mereka terhadap pesaing utama dan dengan mempertimbangkan dampak dari setiap keunggulan biaya pada lima kekuatan dalam lingkungan persaingan bisnis mereka. kegiatan biaya rendah yang berkelanjutan dan yang menyediakan satu atau lebih dari keuntungan ini relatif terhadap kekuatan industri utama harus menjadi dasar untuk persaingan bisnis. eksklusif bisa menjadi perangkat. diferensiasi masyarakat bahwa bisnis memiliki keunggulan berkelanjutan yang memungkinkannya memberikan pembeli sesuatu yang berharga secara unik bagi mereka. Diferensiasi yang berhasil memungkinkan bisnis untuk menyediakan produk atau layanan yang dianggap bernilai lebih tinggi kepada pembeli pada diferensiasi di bawah nilai Premium untuk pembeli. yang meneliti Rantai nilai bisnis mereka untuk keunggulan diferensiasi mengevaluasi keberlanjutan keunggulan tersebut dengan mempertimbangkan dampak dari keunggulan diferensiasi pada lima kekuatan dalam lingkungan persaingan bisnis mereka. Kegiatan berkelanjutan yang menyediakan satu atau lebih dari peluang berikut



yang terkait dengan kekuatan industri utama harus menjadi dasar untuk aspek diferensiasi strategi persaingan bisnis:

1. Rivalry dikurangi ketika sebuah bisnis berhasil membedakan perusahaan dengan yang lain
2. pembeli kurang sensitif terhadap harga untuk produk yang diferensiasi secara efektif
3. Loyalitas mereka sulit untuk diatasi oleh peserta barunya
4. imajinasi imitasi, diferensiasi yang dirasakan menjadikan diferensiasi tak berarti
5. Perubahan teknologi yang membungkam investasi atau pembelajaran di masa lalu
6. Perbedaan biaya antara biaya pesaing rendah dalam diferensiasi bisnis terlalu besar untuk semua gaya tersebut<sup>107</sup>

Dalam memilih strategi bisnis atau mencari keunggulan kompetitif selain mengevaluasi gaya kepemimpinan dan mengevaluasi diferensiasi peluang organisasi juga harus mengevaluasi kecepatan berbagai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif berbasis kecepatan dapat dibuat di sekitar beberapa kegiatan:

1. Respon pelanggan
2. Siklus pengembangan produk
3. Perbaikan produk atau layanan
4. Kecepatan pengiriman atau distribusi
5. Berbagi dan teknologi informasi<sup>108</sup>

Organisasi juga harus mengevaluasi fokus pasar sebagai cara untuk keunggulan kompetitif. Perusahaan kecil setidaknya yang lebih baik biasanya berkembang karena mereka melayani ceruk pasar yang sempit ini biasanya disebut fokus sejauh mana bisnis berkonsentrasi pada pasar yang didefinisikan secara

---

<sup>107</sup>John A Pearce, *Op Cit*, h. 397

<sup>108</sup> Etika Sabariah, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), h. 173.

sempit. analisis dan pilihan tentang cara bisnis akan berusaha untuk membangun keunggulan kompetitif agar dapat ditingkatkan ketika manajer mengambil kondisi industri ke dalam keadaan yang tidak pasti. 5 pengaturan industri dan peluang untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang harus dicari oleh strategi konteks dalam musyawarah mereka. Keunggulan kompetitif dalam industri berkembang:

- a. Strategi bisnis harus dibentuk untuk mengakomodasi karakteristik pasar di industri yang sedang berkembang
- b. Teknologi yang sebagian besar milik perusahaan Perintis dan ketidakpastian teknologi tentang bagaimana standarisasi produk akan terungkap
- c. Ketidakpastian pesaing karena Informasi yang tidak memadai tentang pesaing pembeli dan waktu permintaan
- d. Biaya biaya awal yang tinggi yang yang selanjutnya memicu penurunan biaya
- e. Berapa hambatan masuk yang sering memacu informasi dari banyak perusahaan baru
- f. Pembeli jangka waktu yang membutuhkan dorongan awal untuk membeli dan pelanggan bingung dengan ketersediaan sejumlah produk yang tidak standar
- g. Ketidakmampuan untuk mendapatkan bahan baku dan komponen lainnya dalam memenuhi kebutuhan industri
- h. Resiko tinggi modal karena prospek ketidakpastian industri<sup>109</sup>

Untuk sukses dalam pengaturan industri ini setiap bisnis memerlukan satu atau lebih fitur seperti berikut ini:

1. Kemampuan untuk membentuk struktur industri berdasarkan waktu masuk, reputasi, sukses dalam industri atau teknologi terkait dan peran dalam asosiasi industri
2. Kemampuan untuk meningkatkan kualitas produk dan fitur dengan cepat
3. Hubungan yang menguntungkan dengan pemasok utama
4. Kemampuan untuk menetapkan teknologi perusahaan sebagai yang dominan sebelum ketidakpastian teknologi menurun
5. Akuisisi awal inti pelanggan setia dan kemudian perluasan Basis pelanggan melalui perubahan model harga alternatif dan iklan
6. Kemampuan untuk memperkirakan pesaing di masa depan dan strategi yang mungkin akan mereka gunakan<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup>*Ibid*, h. 117

<sup>110</sup>*Ibid*.

Elemen strategi perusahaan yang sukses dalam industri sering melakukan berbagai cara termasuk cara-cara berikut:

1. Memangkas Lini produk dengan menggunakan model, ukuran dan opsi produk yang tidak menguntungkan dari bauran produk perusahaan
2. Penekanan pada inovasi proses yang memungkinkan desain produk murah dan Sinergi distribusi
3. Penekanan pada pengurangan biaya yang memberikan tekanan pada pemasok untuk harga yang lebih rendah
4. Pemilihan pembelian cermat untuk fokus pada pembeli yang kurang agresif lebih dekat dengan perusahaan dan mampu membeli lebih banyak dari perusahaan
5. Interaksi horizontal untuk mengakuisisi perusahaan pesaing yang kelemahannya dapat digunakan untuk mendapatkan harga murah dan dapat diperbaiki oleh perusahaan yang mengakuisisi
6. Ekspansi internasional ke pasar di mana pertumbuhan yang menarik dan persaingan yang terbatas masih ada dan peluang untuk Manufacturing biaya rendah dapat mempengaruhi biaya domestik dan internasional.<sup>111</sup>

Keunggulan kompetitif dalam industri global memiliki 4 fitur pembentukan strategi unik:

1. Perbedaan harga dan biaya dari negara karena fluktuasi mata uang, perbedaan upah dan tingkat inflasi serta faktor ekonomi lainnya
2. Perbedaan kebutuhan pembeli di berbagai negara
3. Perbedaan pesaing dan cara bersaing dari satu negara ke negara lain
4. Perbedaan dalam aturan perdagangan dan peraturan pemerintah di berbagai negara.

Fitur unik dan persaingan industri global ini mengharuskan dua komponen fundamental ditangani dalam strategi bisnis pertama pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan cakupan pasar global dan yang kedua strategi persaingan generik. Dalam pemilihan strategi untuk mencari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan perlu dievaluasi dan memilih diversifikasi untuk membangun

---

<sup>111</sup>J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Op Cit*, h. 285

nilai. Mengevaluasi dan memilih diversifikasi untuk membangun nilai perlu dilakukan dengan cara pemilihan strategi utama. Ide dasar yang mendasari nya adalah dua variabel yang menjadi perhatian utama dalam proses seleksi yaitu prinsip utama dari strategi besar dan pilihan penekanan internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Dua pendekatan alternatif adalah pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dengan strategi ini perusahaan berusaha memperluas operasinya pengembangan pasar dipilih jika manajer strategis perusahaan merasa bahwa produk yang ada akan diterima dengan baik oleh pelanggan baru dan akan tertarik pada produk yang terkait dengan jalurnya saat ini. Analisis dan pilihan strategi lebih rumit bagi manajer tingkat perusahaan karena mereka harus membuat strategi untuk memandu perusahaan yang berisi banyak bisnis mereka harus memeriksa dan memilih bisnis mana yang harus dimiliki dan mana yang dilupakan atau divestasi. Ketika sebuah perusahaan bisnis tunggal berubah menjadi kumpulan berbagai bisnis di beberapa industri, analisis strategis menjadi lebih kompleks. Pimpinan tidak hanya harus berurusan dengan situasi strategis setiap bisnis tetapi mereka juga harus menetapkan strategi perusahaan yang merasionalisasi koleksi bisnis yang bisnis yang telah mereka kumpulkan. Setelah strategi perusahaan disepakati dan tujuan jangka panjang ditetapkan proses manajemen strategis bergerak ke dalam pemikiran strategis fase penerjemahan baru ke dalam tindakan organisasi. Analisis strategi juga dapat dilakukan melalui penerapan strategi melalui tujuan jangka pendek taktik fungsional, sistem reward dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dalam berbagai cara diantaranya bisa melalui pelatihan kelompok kerja yang dikelola

sendiri. Analisis pilihan strategi juga bisa dilakukan dengan penciptaan kebijakan yang memberdayakan. Kebijakan mengomunikasikan adalah pedoman untuk mengambil keputusan. Mereka dirancang untuk mengontrol keputusan sebelum menentukan kebijakan yang diizinkan dimana personil operasional dapat melakukan kegiatan bisnis. Analisis pilihan strategi juga dapat dengan cara menerapkan struktur strategi kepemimpinan dan budaya. Struktur organisasi yang efektif mencerminkan fokus eksternal, interaksi fleksibel, interdependensi, dan pendekatan hanya untuk menyebutkan beberapa karakteristik yang terkait dengan eksekusi strategi dan kesuksesan. Tiga trend mendasar mendorong keputusan tentang struktur organisasi efektif di abad 21 yakni pertama globalisasi yang kedua internet yang ketiga adalah kecepatan. Kecepatan teknologi atau digitalisasi berarti membuang pikiran dan tangan manusia dari tugas-tugas rutin organisasi dan menggantinya dengan komputer dan jaringan. Digitalisasi merambah ke semua lini pekerjaan mulai dari tunjangan karyawan hingga piutang ke desain produk waktu dan penggajian yang menghasilkan penghematan biaya dan peningkatan besar dalam kecepatan strategi.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi penting yang dimiliki oleh anggota organisasi secara umum umum. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri budaya organisasi mirip dengan kepribadian seseorang sebuah tema yang tidak berwujud namun selalu hadir yang memberikan makna dan dasar untuk bertindak. Dalam banyak hal sebagai kepribadian mempengaruhi perilaku individu asumsi bersama diantara anggota perusahaan mempengaruhi pendapat dan tindakan dalam perusahaan itu. Pemimpin biasanya berusaha untuk mengelola dan

menciptakan budaya yang berbeda melalui berbagai cara yang paling umum adalah sebagai berikut:

1. Menekankan tema kunci atau nilai dominan
2. Encourage penyebarluasan cerita dan legenda tentang nilai-nilai inti
3. Praktek dan sosialisasi secara sistematis memperkuat keyakinan dan nilai-nilai yang diinginkan
4. Adaptasi beberapa tema sangat umum dengan cara unik mereka sendiri
5. Mengelola budaya organisasi dalam organisasi global
6. Mengelola hubungan strategi budaya
7. Link ke misi
8. Memaksimalkan Sinergi
9. Mengelola di sekitar budaya
10. Reformulasi strategi atau budaya<sup>112</sup>

Analisis strategi lainnya dapat dilakukan melalui strategi pengawasan dan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkelanjutan dapat menjadi pilihan strategi dalam membangun sebuah kualitas serta membangun nilai di hadapan pelanggan. *Total quality management* dipandang sebagai budaya organisasi dan cara berpikir yang baru. TQM dibangun di sekitar fokus yang kuat pada kepuasan pelanggan, pada pengukuran akurat dari setiap variabel penting dalam organisasi, peningkatan produk berkelanjutan, layanan serta hubungan kerja berdasarkan kepercayaan dan kerja tim. Ada 10 elemen penting dari penerapan total quality management:

1. Menentukan kualitas dan nilai pelanggan
2. Mengembangkan orientasi pelanggan
3. Fokus fokus pada proses bisnis perusahaan
4. Mengembangkan kemitraan pelanggan dan pemasok
5. Mengambil pendekatan pencegahan
6. Mengambil sikap bebas dari kesalahan
7. Mendapatkan faktanya terlebih dahulu
8. Partisipasi aktif Dari seluruh anggota organisasi si

---

<sup>112</sup>Adam Ibrahim dan Indrawijaya, *Teori Prilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung, Refika Aditama, 2010), h. 163

9. Keterlibatan total
10. Perbaikan berkelanjutan<sup>113</sup>

Analisis pilihan strategi dapat juga dilakukan melalui bentuk globalisasi dan internasionalisasi pendidikan tinggi. Strategi peningkatan kualitas pendidikan juga dapat dilakukan melalui kerjasama internasional di lingkungan pendidikan tinggi, revitalisasi manajemen perguruan tinggi, globalisasi perguruan tinggi dan manajemen perubahan. Dalam kaitanya dengan konsep perubahan yang terkait dengan revitalisasi manajemen perguruan tinggi terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan:

1. Waktu Seberapa lama diperlukan waktu untuk melakukan perubahan
2. Lingkup perubahan scope, apakah perubahan yang dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan atau transformasi nilai dan ilmu pengetahuan
3. Kapabilitas terkait tingkatan kemampuan organisasi secara konseptual manajerial dan teknis
4. Kapasitas terkait seberapa besar sumber daya yang mampu diinvestasikan untuk melakukan perubahan seperti kemampuan anggaran, ketersediaan SDM dan fasilitas
5. Kesiapan menyangkut tingkat kesiapan, kesadaran akan kebutuhan untuk melakukan perubahan, motivasi komitmen, program, strategi implementasi dan teknik penguatan
6. Kekuasaan atau Wewenang yang dimiliki oleh organisasi untuk melakukan perubahan. seberapa besar otonomi perguruan tinggi untuk melakukan perubahan terkait aspek manajemen dan akademik yang menjadi kewenangan pimpinan<sup>114</sup>

### C. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan

---

<sup>113</sup> Fandi Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 312.

<sup>114</sup> Nanang Fattah, *Op Cit*, h. 123

strategis.<sup>115</sup> Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi disusun implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis. Untuk memulai proses implementasi strategis ada tiga hal yang harus diperhatikan pertama siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah disusun, kedua apa yang harus dilakukan ketiga bagaimana sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai hal yang diperlukan. Pelaksana strategi adalah setiap orang dalam organisasi misalnya para pimpinan di bidang keuangan, humas, pengembangan sumber daya manusia. Mereka akan bekerjasama dengan para bawahannya untuk dapat mengimplementasikan seluruh rencana yang telah dibuat dalam skala besar. Oleh karena itu setiap pimpinan operasional harus mampu mengawasi pelaksanaan rencana strategis sampai pada tingkat pengawasan yang di pertama dan untuk mendukung hal tersebut. Setiap karyawan dalam berbagai cara harus dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada baik tingkat operasi unit bisnis maupun fungsional. Igor ansoff menyatakan bahwa ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi:

1. Sinergi pemasaran dapat tercipta melalui kerjasama antara saluran distribusi
2. Sinergi operasional, Sinergi dapat diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama
3. Sinergi investasi, dapat tercipta Melalui penggunaan bersama fasilitas

---

<sup>115</sup>J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Op Cit*, h. 295



4. Sinergi manajemen, manajemen yang kompeten merupakan sesuatu yang langka sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat mempertinggi keseluruhan kinerja jika pihak manajemen mampu menemukan. Bahwa masalah yang akan dihadapi mempunyai kemiripan dengan masalah sebelumnya yang telah berhasil dipecahkan oleh unit usaha yang baru diakuisisi.<sup>116</sup>

Kesimpulannya adalah strategi, struktur dan lingkungan harus terpadu dalam satu kesatuan atau jika tidak kinerja perusahaan akan hancur. Daur hidup organisasi adalah salah satu dari beberapa teori yang mencoba menjelaskan mengapa organisasi berkembang dan berubah sepanjang waktu. Model daur hidup didasarkan pada asumsi bahwa manajer strategis dapat mengubah organisasi untuk beradaptasi lebih baik dengan lingkungannya. Dalam hal perubahan organisasi terdapat teori ekologi populasi yang didasarkan pada seleksi alam dalam biologi, prinsipnya adalah bahwa menjadi organisasi adalah pilihan yang paling baik untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang terus berubah sementara yang lain mati. Para ahli organisasi membuat dua asumsi utama yakni organisasi mempunyai kemampuan terbatas untuk beradaptasi dalam lingkungan yang berubah serta proses perubahan tersebut dikendalikan oleh alam. Perubahan kedua dalam organisasi adalah ketergantungan sumber daya, ciri ini mengatakan memfokuskan pada kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya penting dalam lingkungan sebagai penentu daya tahan hidup organisasi tumbuh dan bertahan hidup menjadi mudah ketika lingkungan kaya akan sumber daya dan seluruh sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tersedia sepenuhnya. Masalah muncul ketika sebuah organisasi tidak memiliki sumber daya yang memadai, dengan demikian kelompok-

---

<sup>116</sup> H. Igor Ansoff, *Strategic Management* (New York: Palgrave Macmillan, 2007), h. 43.

kelompok khusus yang bertanggung jawab dan memegang kendali atas tersedianya sumber daya yang dibutuhkan mempunyai kekuasaan pada pengambilan keputusan organisasi. Untuk menjamin tersedianya sumber daya penting organisasi harus berinteraksi dengan kelompok tersebut melalui hubungan kerjasama. Hanya organisasi yang dapat menjaga kesinambungan akses terhadap sumber daya yang dapat bertahan hidup oleh karena itu tugas utama manajer strategis adalah memenej sumber daya. Teori lainnya adalah teori yang menyatakan bahwa organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui proses imitasi atau meniru organisasi lainnya yang lebih sukses.

Teori tersebut berpendapat bahwa organisasi cenderung menyontoh organisasi lain dalam industri yang sama menghadapi pelanggan pemerintah yang sama. Manajemen strategis melakukan hal tersebut karena menciptakan praktek dan kiat bisnis perusahaan yang sukses tidaknya merupakan hal yang logis tetapi juga karena lebih mudah dibandingkan dengan harus mengembangkan sebuah pendekatan baru yang belum teruji. Proses manajemen strategis tidak berakhir pada penentuan apakah strategi atau strategi strategi yang harus dikejar harus ada translasi pemikiran strategis ke tindakan strategis. Mengimplementasikan strategi sama dengan mempengaruhi organisasi dari puncak hingga dasar termasuk area fungsional dan divisional bisnis. Rencana strategis yang sempurna secara teknis akan hanya memberikan sedikit tujuan jika tidak diimplementasikan. Banyak orang dan organisasi cenderung menghabiskan waktu, terkadang perubahan datang melalui implementasi dan evaluasi bukan melalui formulasi perencanaan. Tahap implementasi strategi dalam manajemen strategis meliputi tahap-tahap berikut

pertama menentukan tujuan tahunan, menurunkan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, restrukturisasi organisasi, mengembangkan kultur suportif, mengembangkan fungsi sumber daya manusia serta menghubungkan kinerja dan pembayaran kompensasi. Implementasi strategi adalah tahap yang paling penting dalam proses karena satu alasan tanpa implementasi yang sukses, strategi organisasi benar-benar tidak lebih dari fantasi. Bahkan, orang dapat dengan sangat meyakinkan berpendapat bahwa implementasi seharusnya tidak menjadi bagian yang terpisah dari proses sama sekali. Sebaliknya, itu harus dipertimbangkan secara eksplisit dalam tahap perumusan sehingga setiap strategi yang dihasilkan pada kenyataannya dapat diterapkan. Implementasi strategi meliputi perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi, pengalokasian sumber daya, pengembangan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.<sup>117</sup> Implementasi strategi sering disebut "tahap tindakan" manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang dirumuskan ke dalam tindakan.

Proses implementasi seringkali dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni

---

<sup>117</sup>Fred R. David dan Forest R. David, *Op Cit*, h. 4.

daripada sains. Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diterapkan tidak memiliki tujuan yang bermanfaat.

Keterampilan interpersonal sangat penting untuk keberhasilan implementasi strategi. Kegiatan implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Tantangan implementasi adalah untuk merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan kebanggaan dan antusiasme untuk mencapai tujuan yang dinyatakan.

### **1. Menetapkan Tujuan Tahunan**

Penentuan tujuan tahunan (*establishing annual objective*) adalah aktivitas desentralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam organisasi. Partisipasi aktif dalam penentuan tujuan tahun dan dapat menimbulkan komitmen dan penerimaan. Tujuan tahunan *atau annual objectives* penting untuk mengimplementasikan strategi karena beberapa hal:

1. Menunjukkan dasar dalam mengalokasikan sumber daya
2. Mekanisme utama untuk mengevaluasi pada manajer
3. Merupakan instrumen besar untuk memonitor kemajuan dalam memperoleh tujuan jangka panjang
4. Menetapkan prioritas organisasi.<sup>118</sup>

Tujuan yang dinyatakan dengan jelas dan dikomunikasikan, penting bagi kesuksesan di semua tipe perusahaan. Tujuan tahunan dinyatakan dalam pengertian profitabilitas, pertumbuhan dan pangsa pasar berdasarkan segmen bisnis, area geografis, kelompok konsumen dan produk adalah hal umum dalam

---

<sup>118</sup>*Ibid*, h. 211

organisasi. Tujuan tahunan dirumuskan berdasarkan rencana strategis, diturunkan dari visi dan misi.

Tujuan tahunan harus memiliki karakteristik, dapat diukur, konsisten, beralasan, menantang dan dikomunikasikan dalam organisasi serta jelas dimensi waktunya. Tujuan sebaiknya menyatakan kuantitas, kualitas, biaya dan waktu serta dapat diverifikasi.

Rumusan tujuan agar menghindari istilah dan frasa seperti memaksimalkan, meminimalkan, sesegera mungkin dan memadai. Tujuan tahunan sebaiknya cocok dengan nilai yang dianut karyawan dan manajer serta harus didukung melalui pernyataan yang jelas. Kualitas yang meningkat biaya yang berkurang lebih penting daripada kuantitas. Tujuan tahunan yang jelas tidak menjamin implementasi strategi yang sukses namun mereka meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan personal dan organisasi dapat diselesaikan. Tujuan utama tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas dari anggota organisasi. Tujuan tahunan memberikan sumber legitimasi dalam perusahaan sebagai alat justifikasi didepan pemilik kepentingan (*stakeholder*).

Tujuan tahunan (*annual objective*) adalah target jangka pendek yang harus dicapai organisasi untuk mencapai target jangka panjangnya. Tujuan utama tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan dan penyaluran usaha dan aktivitas dari anggota organisasi. Tujuan tahunan memberikan dasar bagi desain organisasi. Tujuan jangka pendek adalah hasil terukur yang dapat dicapai atau dimaksudkan untuk dicapai dalam waktu satu tahun atau kurang. Tujuan jangka

pendek merupakan hasil yang spesifik, biasanya kuantitatif, yang ditetapkan oleh manajer operasional untuk dicapai dalam waktu dekat. Tujuan jangka pendek membantu dalam implementasi strategi dalam tiga cara yaitu tujuan jangka pendek “mengoperasionalkan” tujuan jangka panjang, pembahasan mengenai dan kesepakatan atas tujuan-tujuan jangka pendek membantu mengangkat masalah dalam suatu organisasi yang memerlukan koordinasi untuk menghindari konsekuensi disfungsional, tujuan jangka pendek membantu implementasi strategi dengan mengidentifikasikan hasil-hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi.

## 2. Merumuskan Kebijakan Pimpinan

Istilah kebijakan seringkali penggunaannya saling dipertukarkan dengan istilah tujuan (*goals*), program, keputusan dan undang-undang. Ketentuan-ketentuan, usulan-usulan dan rancangan-rancangan besar. Kebijakan pada intinya adalah sebagai pedoman untuk bertindak. Pedoman ini boleh jadi amat sederhana atau kompleks, bersifat umum maupun khusus. Fredrick dalam Islamy, memberikan pengertian kebijakan, yaitu serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam satu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.<sup>119</sup> Kebijakan yang telah diformulasikan dan ditetapkan tidak akan

---

<sup>119</sup> M. Irfan Islamy, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), h. 57.

sukses jika tidak di sosialisasikan dan dikomunikasikan. Tahap merumuskan kebijakan adalah:

1. Identifikasi masalah kebijakan  
Penyusunan agenda
2. Perumusan kebijakan
3. Pengesahan kebijakan
4. Implementasi kebijakan
5. Evaluasi kebijakan.<sup>120</sup>

Dalam tatanan konsep perumusan kebijakan tidak hanya berisi fikiran pimpinan, namun harus mewakili opini dan suara publik. Ripley menjelaskan beberapa langkah dalam kebijakan publik, yaitu:

1. Agenda setting
2. Formulation dan legitimization
3. Program Implementations
4. Evaluation of implementation, performance, and impacts
5. Decisions about the future of the policy and program<sup>121</sup>

Perumusan kebijakan menurut Anderson tidak selamanya akan berakhir dengan dikeluarkan-nya sebagai sebuah produk peraturan perundang-undangan). Namun, pada umumnya sebuah proposal kebijakan biasanya ditujukan untuk membawa perubahan mendasar terhadap kebijakan yang ada saat ini. Terkait permasalahan itu, terdapat sejumlah kriteria yang membantu dalam menentukan pemilihan terhadap alternatif kebijakan untuk dijadikan sebuah kebijakan, misalnya: kelayakannya, penerimaan secara politis, biaya, manfaat, dan lains sebagainya.

---

<sup>120</sup> Thomas R Dye, *Understanding Public Policy* (Eleventh Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 330.

<sup>121</sup> Ripley dan Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy* (Chicago: The Dorsey Press, 2005), h. 300.

### 3. Alokasi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tinggi meliputi dosen dan karyawan. Armstrong menyatakan “*human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.*”<sup>122</sup> Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling bernilai orang-orang yang bekerja di sana yang secara individual dan bersama-sama berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang dari manajemen umum dimana manajemen sebagai proses meliputi segi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi pemasaran keuangan maupun kepegawaian. manajemen dalam hal ini memiliki arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia sebagaimana Allah berfirman dalam surat Ibrahim surat ke 14 ayat 19:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ إِنَّ يَئُودَ يُذْهِبُكُمْ وَيَأْتِ بِخَلْقٍ جَدِيدٍ ﴿١٩﴾

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah telah menciptakan langit dan bumi dengan hak? Jika Dia menghendaki, niscaya Dia membinasakan kamu dan mengganti (mu) dengan makhluk yang baru.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Michael Armstrong, *Strategies Human Resource Management a Guide To Action* (London: Kogan Page, 2006), h. 3.

<sup>123</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 415



Kata *haqq* adalah menunjukkan sesuatu yang langgeng, mantap tidak berubah. Sesuatu yang haqq bertingkat-tingkat sehingga dapat bersifat relatif. Lawan haqq adalah bathil dan akan lenyap. Amalan yang haqq adalah yang pelakunya memiliki tujuan yang benar dan dilakukan dengan atau untuk tujuan itu bukan lainnya.<sup>124</sup>

Dalam Islam manusia diciptakan untuk beribadah kepadanya Allah subhanahu wa ta'ala berfirman dalam surat az-zariyat surat ke 51 ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya: Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku.

Huruf *lam* pada kata *li ya'budun* disebut *lam al-aqibah* yakni berarti kesudahan atau dampak dan akibat sesuatu. Ibadah bukan sekedar ketundukan namun adalah satu bentuk ketundukan dan ketaatan yang mencapai puncaknya akibat adanya rasa keagungan dalam jiwa seseorang terhadap siapa yang kepadanya dia mengabdikan. Ia juga merupakan dampak keyakinan bahwa pengabdian itu tertuju pada yang memiliki kekuasaan yang tidak terjangkau arti hakikatnya.<sup>125</sup>

Dalam surat Ali Imron ayat 103 Allah berfirman:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

<sup>124</sup>Quraish Shihab, *Op Cit*, Volume 7, h. 44.

<sup>125</sup>*Ibid*, Volume 13.

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan ni`mat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena ni`mat Allah orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.<sup>126</sup>

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terletak pada bahan mentah, alat pekerja mesin produksi uang atau lingkungan kerja tetapi juga menyangkut karyawan yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya. Perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya merupakan masukan atau input yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran output. Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli apabila dia dikembangkan lebih lanjut dengan diberikan pengalaman dan motivasi sehingga akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan sumber daya inilah yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

Makin besar suatu perusahaan makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya makin besar pula kemungkinan timbulnya permasalahan manajemen sumber daya manusia. Banyak permasalahan manusia tergantung pada kemajemukan masyarakat dimana para karyawan itu berasal makin maju suatu masyarakat makin banyak pula permasalahan dalam perkembangannya. Memasuki abad 21 atau yang dikenal juga dengan era globalisasi sebagai era

---

<sup>126</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit*, h. 38

tanpa batas yang tercermin dengan adanya kebebasan usaha kebebasan dalam berpendapat kebebasan bersaing sehingga praktis tidak ada lagi batas antara suatu negara dengan negara lain. Kebebasan berusaha sudah menjadi tuntutan semua masyarakat di seluruh dunia dan keberadaan manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan menjadi sangat penting sehingga dapat mengelola, mengatur, mengurus serta menggunakan sumber daya manusia untuk dapat berfungsi secara produktif efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Telah dikemukakan di atas bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif efisien dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu manajemen juga mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain artinya tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam teori manajemen sumber daya manusia bahwa karyawan adalah kekayaan utama perusahaan sehingga harus dipelihara dengan baik. Manajemen sumber daya manusia paradigma modern dan dalam kajian secara makro, faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi efektivitas dan produktivitas perusahaan. Melalui sumber daya manusia yang efektif menghasilkan manajer untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada di dalam lingkungan perusahaan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas independen aktivitas ini tidak berlangsung

menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumber daya manusia lainnya. Dalam era global ada juga isu millenium, isu yang paling banyak dikembangkan adalah isu persaingan global. Globalisasi berarti kebebasan berusaha yang kemudian dipicu masalah persaingan bebas yang tiada lagi batasnya dalam suatu wilayah atau negara.

Kebebasan berusaha ini telah menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat dunia dari strata manapun, dalam era persaingan bebas ini peran pemerintah semakin berkurang terutama dalam perekonomian dengan berbagai proteksi baik pada badan usaha milik swasta maupun badan usaha milik negara. Persaingan global yang diawali pada abad milenium yang secara bertahap mulai dilaksanakan pada permulaan abad ke 21 pada negara-negara kawasan Asia Tenggara, Asia Pasifik sampai akhirnya dapat dilakukan secara internasional.

Alasan utama perbaikan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan terutama karena peran strategis sumber daya manusia sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penetapan, kepemimpinan pengendalian dan pengawasan serta sebagai pelaksana operasional perusahaan seperti pemasaran, produksi, perdagangan, industri keuangan dan administrasi dengan kegiatan yang spesifik dari masing-masing fungsi manajemen tersebut. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen tersebut sangat bergantung pada sejauh mana kualitas sumber daya manusianya dengan demikian jelas betapa pentingnya peran strategis pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau

perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka tujuan dari manajemen sumber daya manusia itu adalah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya perpindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan<sup>127</sup>

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan tujuan antara misalnya sumber daya manusia harus memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan. Oleh karena itu harus melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan induksi. Sumber daya manusia harus memenuhi syarat keterampilan, keahlian, pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan. Hal ini dapat dilakukan dengan pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya dan pemberian hadiah atau hukuman. Agar sumber daya manusia itu memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas maka harus disejahterakan, lingkungan kerja yang sehat dan aman serta hubungan industrial yang baik.

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu sistem dengan ruang lingkup bersifat internal dan eksternal. Ruang lingkup bersifat internal ialah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya

---

<sup>127</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management, Manajemen Sumber Daya Insani* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), h. 33.

manusia sedangkan yang bersifat eksternal ialah faktor yang berada diluar jangkauan kemampuan pengendalian manajemen dimana sebagian merupakan ancaman dan sekaligus tantangan untuk diupayakan mengatasinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Era reformasi yang semakin cepat dan perubahan akan mendorong seseorang atau kelompok menjadi lebih kompetitif. Peran globalisasi dan inovasi teknologi menuntut adanya perubahan dalam mencapai pengelolaan sebuah organisasi. Organisasi dewasa ini dituntut bergulat dengan trend revolusioner seperti akselerasi produk dan perubahan teknologi, persaingan global deregulasi perubahan demografi dan kecenderungan-kecenderungan kearah masyarakat jasa dan zaman informasi. Banyak tekanan lingkungan global dewasa ini menuntut lebih banyak dari kebijakan-kebijakan manajemen organisasi jika sebuah organisasi ingin mempertahankan efektivitasnya. Organisasi harus merumuskan kebijaksanaan manajemen sumber daya manusia untuk menggabungkan perspektif-perspektif jangka panjangnya dengan memperhatikan prestasi perusahaan, kebutuhan komunitas dan kesejahteraan interpersonal. Singkatnya organisasi harus menghubungkan kebijaksanaan manajemen sumber daya manusianya dengan strategi kebijakannya. Kepentingan pihak luar eksternal stakeholder seperti kepentingan serikat pekerja dan faktor-faktor situasional seperti pasar tenaga kerja setempat dapat mempengaruhi berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia. Prosedur manajemen sumber daya manusia itu terdiri dari:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Rekrutmen dan seleksi
3. Pengenalan penempatan dan pemberhentian
4. Pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia
5. Pengembangan karir
6. Pengembangan sumber daya berbasis kompetensi dan profesional

7. Penilaian prestasi
8. Kompensasi
9. Motivasi dan kepuasan kerja
10. Audit sumber daya manusia<sup>128</sup>

Alokasi sumber daya manusia adalah proses menempatkan orang ke berbagai peranan dan tugas organisasional. Hal ini dapat berarti bahwa manajemen akan mengalokasikan orang yang "paling memiliki kualifikasi" ke suatu pekerjaan. Alokasi sumber daya adalah suatu rencana untuk menggunakan sumber daya yang tersedia, contohnya sumber daya manusia, khususnya dalam jangka waktu dekat, untuk meraih tujuan untuk masa depan. Ini adalah suatu proses dari alokasi sumber daya yang langka diantara berbagai proyek atau unit bisnis. Sumber daya diperlukan guna melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang merupakan komponen proyek. Hal tersebut dilakukan terkait dengan ketepatan perhitungan unsur biaya, mutu, dan waktu. Secara umum sumber daya adalah suatu kemampuan dan kapasitas potensi yang dapat dimanfaatkan oleh kegiatan manusia untuk kegiatan sosial ekonomi.

#### **4. Pengembangan Budaya Organisasi**

Kehidupan manusia tidak terlepas dari sifat ketergantungannya dengan makhluk-makhluk lain. Interaksi manusia yang satu dengan yang lainnya seringkali menimbulkan keinginan untuk hidup dalam satu kelompok baik itu kelompok yang besar maupun kelompok yang kecil. Kelompok-kelompok manusia yang didalamnya terdapat lebih dari dua orang biasanya kita sebut

---

<sup>128</sup>*Ibid.* h. 45

sebagai anggota organisasi. Alasan utama mengapa organisasi itu dibentuk adalah untuk mencapai satu tujuan, tujuan yang sudah dicapai sekalipun bila dilakukan secara bersama-sama akan mempermudah tercapainya sehingga organisasi itu kita anggap sebagai alat bagi masyarakat untuk mencapai tujuannya.

Mencapai tujuan akan lebih efektif apabila dilakukan secara bersama atau melalui kerjasama. Organisasi adalah suatu wadah dan alat untuk mencapai tujuan mereka yang didalamnya terdapat norma-norma yang harus dipedomani dan nilai-nilai yang perlu dipegang teguh. Organisasi dapat diartikan sebagai suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi juga dapat diartikan sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu tujuan bersama atau kelompok tujuan. Menurut *James D Mooney* organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama sementara menurut *Chester* organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan demikian dapat diartikan kesimpulan yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Selain itu organisasi merupakan suatu struktur fungsi dan sistem kerja sama yaitu adanya suatu struktur dan sistem kerjasama yang dilakukan berdasarkan arah dan penjabaran fungsi-fungsi pekerjaan secara formal. Fungsi-fungsi organisasi diantaranya adalah pertama budaya mempunyai suatu peran



pembeda hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, kedua budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota-anggotanya, ketiga budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri dan individual tempat budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Perkembangan perubahan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi menuntut dilakukannya perubahan terhadap organisasi itu. Empat prinsip organisasi menurut Taylor:

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur Pekerjaan seseorang yang akan menggantikan metode kaidah ibu jari yang
2. Secara ilmiah Pilihlah dan kemudian latihlah ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut
3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Organisasi mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja<sup>129</sup>

Banyak teori yang membicarakan tentang organisasi diantaranya teori ilmiah yang muncul di Amerika Serikat dan Eropa dalam mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Pandangan teori ilmiah ini meliputi pentingnya peran manajer dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas organisasi, pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja dengan persyaratan-persyaratannya, tanggung jawab kesejahteraan pegawai dan kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja.

---

<sup>129</sup> Rois Arifin, *Budaya dan Prilaku Organisasi* (Malang: Empat Dua Cita Intrans Selaras, 2017), h. 77.

Robert Owen mengatakan bahwa sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Charles Babbage mengatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya biaya, sedangkan Taylor menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima nya yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya akan semakin tinggi upah yang diterimanya metode ini dikenal dengan sistem upah diferensiasi. Henry Gantt menyatakan bahwa organisasi itu harus meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif, sementara Harrington Emerson melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem organisasi di dalam industri adalah masalah pemborosan dan efisiensi.

Teori kedua adalah teori organisasi klasik. Diantara tokohnya adalah Henry Fayol seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak organisasi operasional, Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan organisasi dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas yaitu teknis, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi dan tugas manajerial. Kedua adalah James D Mooney yang berpendapat bahwa kaidah-kaidah yang diperlukan untuk menetapkan organisasi adalah koordinasi, prinsip skalar yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.

Manusia adalah salah satu dimensi organisasi yang penting dan merupakan salah satu faktor pendukung organisasi. Untuk memahami perilaku organisasi perlu diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya mereka akan berperilaku berbeda satu sama lain dan perilaku mereka itu dipengaruhi oleh lingkungan masing-masing individu yang akan membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan kepercayaan diri pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya.

Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan dibawa manakala ia memasuki sesuatu lingkungan lain yakni organisasi. Organisasi juga merupakan lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik, adapun karakteristik organisasi antara lain pekerjaan-pekerjaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab apabila karakter karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka terwujudlah perilaku individu dan organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku organisasi:

1. Iklim organisasi yaitu bersumber pada perasaan dan gerak hati para pegawai dan mewakili suasana kerja organisasi
2. Budaya organisasi, budaya dapat dilihat sebagai nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi ini merupakan falsafah inti yang mendorong organisasi dan yang mungkin telah berkembang dalam jangka waktu yang lama
3. Motivasi yaitu terkait dengan dorongan yang mempengaruhi perilaku setiap orang di dalam organisasi dan tingkat komitmen yang ditunjukkan oleh para pegawai terhadap pencapaian sasaran organisasi
4. Norma-norma kelompok yaitu nilai-nilai standar yang ditanamkan oleh kelompok-kelompok
5. Pengaruh luar meliputi semua tekanan pada orang-orang yang dapat mempengaruhi perilaku di dalam lingkungan kerja

6. Gaya manajemen berkaitan dengan kebiasaan manajemen menjalankan organisasi
7. Struktur organisasi berkaitan dengan organisasi di organisasi kan dan berkaitan dengan pengelompokan fungsi dan alur komunikasi serta pengendalian
8. Proses Semua sistem yang digunakan organisasi untuk memberi kepastian bahwa kegiatan-kegiatan organisasi akan dijalankan dengan berhasil<sup>130</sup>

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai satu persepsi umum yang diterima oleh seluruh karyawan dalam memandang sesuatu ia dinilai sebagai karakter-karakter yang memberikan nilai-nilai pada organisasi. Melalui budaya organisasi maka sebuah organisasi akan memiliki identitas yang membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai wujud anggapan yang dimiliki diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam . Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuannya, untuk mencapai tujuan tersebut peran manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi maka haruslah dipahami motivasi bagi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut hasil akhir dari tindakan menggerakkan bawahan inilah yang disebut dengan motivasi adalah tercapainya kinerja performance organisasi yang optimal. Dapat dikatakan bahwa kinerja atau sering juga disebut sebagai prestasi kerja bawahan dan organisasi secara keseluruhan sangat ditentukan oleh seberapa efektif motivasi yang dilakukan oleh pimpinan. Ada beberapa alasan mengapa seorang pimpinan harus memotivasi bawahan:

---

<sup>130</sup>Adam Ibrahim dan Indra Wijaya, *Op Cit*, h. 67.

1. Untuk mengamati dan memahami tingkah laku bawahan
2. Mencari dan menentukan sebab-sebab tingkah laku bawahan
3. Memperhitungkan mengawasi dan mengubah serta mengarahkan tingkah laku bawahan

Motivasi merupakan dorongan atau energi sebagai pembangkitan dorongan dalam diri manusia. Motif merupakan dorongan tertentu sehingga seseorang dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang agar mampu mencapai tujuan dan motifnya.

Adapun motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain motivasi dapat dikatakan sebagai suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis baik yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkan. Pendekatan dalam motivasi diantaranya adalah:

1. Pendekatan tradisional atau sering dikenal dengan pendekatan klasik pertama kali diperkenalkan oleh Frederick Winslow Taylor, ia memandang bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik biologis saja Misalnya gaji atau uang dan barang sebagai imbalan atas prestasi yang telah mereka berikan. Dengan demikian uang adalah alat yang efektif untuk memaksa pekerja melaksanakan perintah. Oleh karena itu motivasi pekerja dalam teori memandang bahwa hanya ada satu faktor pendorong untuk bekerja yakni hanya memperoleh insentif untuk memenuhi kebutuhan biologi.
2. Pendekatan hubungan manusia human relation approach. Pendekatan ini menyangkal argumen dari pendekatan klasik mereka beranggapan bahwa manusia tidak hanya membutuhkan uang manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain uang tidak bisa memberikan semua itu. Tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo seorang psikolog dari Harvard University. Ia mengatakan bahwa penting sekali pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial pekerja dan ini merupakan pendekatan utama. Sebagai salah satu faktor produksi manusia sepatutnya

ditempatkan pada posisi yang amat penting dan strategis dalam usaha mencapai produktivitas yang tinggi dalam hubungan ini mayo berkeyakinan bahwa pimpinan dapat memotivasi pekerja dengan mengakui kebutuhan sosial pekerja dan membuat mereka senang berguna penting di lingkungan kerjanya nya

3. Pendekatan sumber daya manusia Human Resource approach. Tokoh dalam pendekatan ini adalah Douglas macgregor, pandangannya adalah bahwa dua pendekatan sebelumnya lebih mengarah pada upaya memanipulasi pekerjaan pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi yaitu dengan hanya memfokuskan pada satu faktor seperti uang dan hubungan sosial. Pendekatan sumber daya manusia berpandangan bahwa manusia tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai suatu yang tidak dikehendaki melainkan justru pekerjaan merupakan suatu kesempatan atau peluang yang perlu dikerjakan untuk memperoleh karir dan menghasilkan kepuasan tiga prinsip utama dalam pendekatan sumber daya manusia adalah pertama kerja jantung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, mereka berprestasi bukan karena insentif dan pengakuan sosial, motivasi kerja menurut pendekatan sumber daya manusia yang lebih disebabkan karena adanya kesadaran untuk meraih prestasi kerja itu sendiri.<sup>131</sup>

Terdapat tiga nama yang populer dibidang teori motivasi, mereka adalah Abraham Maslow, Frederick herzberg dan David Mcclelland. Maslow berpendapat bahwa manusia itu memiliki 5 kebutuhan pokok:

1. Kebutuhan fisiologi, rasa lapar, haus, berlindung dan kebutuhan fisik lain
2. kebutuhan rasa aman dan perlindungan
3. kebutuhan social, rasa kasih sayang, persahabatan dan kepemilikan.
4. kebutuhan penghargaan, hormat diri, status, pengakuan dan perhatian.
5. kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakan nya<sup>132</sup>

Teori herzberg bahwa kebutuhan manusia itu adalah kebutuhan atas dan bawah kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri, kebutuhan bawah adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang

---

<sup>131</sup> *Ibid.* h. 88.

<sup>132</sup> Sthepen P Robbins dan Timothy A. Judge, *Prilaku Organisasi* (Jakarta: salemba empat, 2008), h. 82.

tidak puas. Suatu organisasi apabila telah sesuai dengan lingkungannya pada suatu waktu tertentu harus mengantisipasi kemungkinan terjadinya perubahan dalam lingkungan di kemudian hari yang memerlukan penyesuaian kembali.

Perubahan dalam organisasi dapat berupa kemajuan teknologi perubahan sosial kondisi ekonomi dan politik atau perubahan kebutuhan atau selera konsumen, sikap perilaku tindakan serta nilai para anggota organisasi. Perubahan yang terjadi dapat disebabkan oleh dorongan dari dalam dan dorongan dari luar, dorongan dari dalam timbul karena tuntutan perubahan sistem nilai dan norma kelompok sedangkan dorongan dari luar dapat terjadi karena interaksi organisasi dengan lingkungan sekitarnya baik pada waktu menerima masukan maupun pada saat memberikan keluaran. Jadi disadari atau tidak perubahan selalu terjadi pada setiap organisasi. Tujuan perubahan dalam organisasi yaitu membangun kepercayaan di antara individu dan kelompok, membuat iklim penyelesaian masalah yang terbuka, menempatkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan menyelesaikan masalah sedekat mungkin dengan sumber daya dan sumber informasi yang sesuai, meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap tujuan organisasi, meningkat kerjasama antara individu dan kelompok kerja, membantu individu dan kelompok menjadi lebih dar terhadap dinamika antar pribadi.

Lewin memandang perilaku organisasi adalah hasil dari keseimbangan kekuatan dinamika yang bekerja dalam arah yang saling bertentangan. menurut Kurt Lewin ada 3 langkah secara berurutan dalam proses perubahan organisasi. Langkah pertama adalah *unfreezing* atau pencairan merupakan

upaya meningkatkan setiap kekuatan pendorong atau pengurangan setiap kekuatan panahan yang akan mempengaruhi keseimbangan yang ada. Dari sudut pandang ini maka pencairan adalah masalah mengatasi perlawanan secara individual terhadap perubahan itu sendiri dan merangsang keinginan akan perubahan proses pencairan dapat dilaksanakan dengan memperkenalkan informasi baru yang menegaskan perbedaan antara tujuan dan prestasi sekarang dengan mengurangi kekuatan nilai-nilai yang lama yang tidak sesuai lagi. Kedua adalah *movie* atau perubahan, dalam hal ini perubahan terencana untuk memenuhi tujuan dan istilah pengembangan perusahaan yang digunakan untuk menjelaskan proses yang menjadikannya suatu kenyataan. Ketiga adalah *refreezing* pembekuan kembali, tahap terakhir dari model perubahan Lewin adalah pembekuan kembali terjadi dengan atau tanpa bantuan ini merupakan status quo yang baru dalam situasi telah terjadinya perubahan namun bila perubahan tersebut dilakukan dengan sengaja dan hasilnya sukses maka keadaan baru yang dikehendaki inilah yang akan dibekukan kembali dan mungkin bantuan diperlukan untuk mencapai hal ini.

Inti suatu budaya organisasi yang membedakannya dengan budaya organisasi lain adalah isinya. Dimensi isi budaya organisasi sistem sosial yang sederhana atau kecil lebih sedikit dan sederhana daripada isi budaya organisasi sistem sosial yang modern atau besar. Organisasi kecil umumnya tidak memiliki catatan tertulis mengenai isi budaya organisasinya misalnya organisasi kecil tidak mempunyai kode etik walaupun organisasi tersebut



mempunyai prinsip-prinsip etika yang tidak tertulis. Adapun isi budaya organisasi itu meliputi:

1. Artefak, adalah dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indra ketika masuk ke dalam Kompleks suatu organisasi orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya akan tetapi umumnya anggota organisasi kurang menyadari adanya artefak budaya organisasi termasuk dalam artefak budaya organisasi itu adalah objek material logo, prodduk, brosur, laporan tahunan dan benda seni. rancangan fisik, arsitektur, tata ruang kantor dan tempat parkir, teknologi, formula mesin produksi, bahasa, termasuk jargon yang dipergunakan dalam komunikasi antar anggota dengan orang luar, metafora, frasa yang atau kejadian yang secara harfiah tidak menunjukkan arti yang sesungguhnya. metafora merupakan cara untuk mengkomunikasikan ide yang banyak dipakai dalam organisasi misalnya pucuk pimpinan disebut Bos, baru disebut anak bawang, simbol-simbol, misalnya kata-kata objek dan kondisi yang mempunyai arti bagi organisasi, logo, bendera, pangkat dan seragam dan peraturan
2. Norma: Norma adalah standar atau gaya perilaku yang dianggap dapat diterima atau tipikal suatu kelompok orang orang. peraturan respon respon Karya karyawan pada situasi tertentu
3. Nilai-nilai: nilai merupakan konstelasi senang tidak senang sudut pandang keharusan Kecenderungan dalam diri penilaian rasional dan interpersonal dan pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang mengenai dunia. nilai-nilai adalah kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. nilai-nilai merupakan sikap.
4. Kode etik: istilah kode etik terjemahan dari bahasa Inggris code of Ethics, dan berasal dari bahasa latin codex, sedangkan dari bahasa Yunani yaitu ethos. secara harfiah kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. kode

etik secara istilah adalah konsepsi mengenai perbuatan yang benar dan salah ketika menyatakan apakah suatu perilaku sudah sesuai dengan moral atau tidak. fungsi kode etik adalah sebagai pedoman perilaku bagi organisasi

5. Kepercayaan: berhubungan dengan organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar
6. Asumsi: dugaan yang dianggap benar dan diterima sebagai dasar pikiran dan bertindak
7. Filsafat organisasi: terdapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu
8. Etos kerja: ide yang menekankan individualisme atau independensi dan pengaruh positif bekerja terhadap individu. Ada sejumlah indikator untuk mengukur etos kerja pertama internal locus control Artinya bahwa nasib seseorang itu ditentukan oleh dirinya sendiri, kerja sebagai cara untuk mencapai kebahagiaan hidup, komitmen terhadap pekerjaan, kerja keras sumber kesuksesan, bekerja merupakan investasi, manajemen waktu, Ambisi untuk maju, disiplin dalam bekerja, kejujuran dalam bahasan akan tugas dan menghindari konflik serta kepercayaan bahwa kerja memberikan kontribusi kepada moral individu baru serta kesejahteraan dan keadilan
9. Bahasa dan metafora: setiap organisasi menggunakan bahasa yang unik yang berbeda dengan bahasa budaya organisasi lainnya
10. Cerita dan mite: cerita atau mite adalah suatu narasi yang menceritakan rentetan kejadian yang diambil dari sejarah perkembangan organisasi. cerita-cerita dapat berdasarkan kejadian-kejadian yang sesungguhnya tetapi dapat juga jarang terjadi tersebut ditambah dengan fiksi organisasi yang sudah mapan umumnya mempunyai cerita yang mengemukakan kejadian-kejadian penting dan tokoh-tokoh organisasi.
11. Ceremony ritual dan upacara: merupakan perayaan organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya

12. Simbol: misalnya kata-kata objek kondisi perbuatan atau karakteristik orang yang secara signifikan mempunyai perbedaan dan makna bagi individu atau kelompok dalam organisasi
13. Sejarah: budaya organisasi lahir dan berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi pada organisasi yang sudah mapan perkembangan organisasi diformulasikan dalam bentuk sejarah organisasi
14. Tokoh: setiap Organisasi mempunyai sejumlah tokoh baik itu pendiri, pemimpin dan mereka yang berjasa terhadap organisasi.<sup>133</sup>

## 5. Menyesuaikan Struktur Organisasi dengan Strategi

Perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan struktur organisasi karena dua alasan utama pertama struktur secara luas menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat contohnya tujuan dan kebijakan yang dibuat dalam kerangka struktur secara geografis ditunjukkan dalam istilah geografi. Tujuan dan kebijakan yang dibuat dalam kerangka produk suatu organisasi yang strukturnya berdasarkan kelompok produk format struktur untuk mengembangkan tujuan dan kebijakan yang secara signifikan mempengaruhi semua aktivitas implementasi strategi. Alasan mengapa perubahan dalam strategi seringkali membutuhkan perubahan struktur adalah contoh menunjukkan bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Jika struktur organisasi berdasarkan kelompok pelanggan sumber daya akan dialokasikan menurut pembagian tersebut sama halnya jika struktur organisasi dibentuk berdasarkan lini bisnis fungsional kemudian sumber daya dialokasikan berdasarkan area fungsional kecuali strategi baru atau yang telah direvisi

---

<sup>133</sup> Isi merupakan ringkasan beberapa halaman buku W irawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: salemba empat, 2016), h. 10-70.

ditempatkan pada hari yang sama dengan strategi lama reorientasi struktural umumnya menjadi bagian dari implementasi strategi. Perubahan dalam strategi memicu perubahan dalam struktur organisasi. Struktur sebaiknya didesain untuk memfasilitasi strategi yang diterapkan perusahaan dan oleh karena itu mengikuti strategi. Tanpa strategi atau alasan-alasan untuk menjadi sesuai dengan misi perusahaan akan sulit untuk mendesain struktur yang efektif. Urutan struktur tertentu akan diulangi seringkali bersamaan dengan pertumbuhan organisasi dan perubahan strategi selama bertahun-tahun.

Tidak ada desain atau struktur organisasi yang optimal untuk strategi atau tipe organisasi tertentu hal yang sesuai suatu organisasi mungkin tidak sesuai untuk perusahaan lain yang sama walaupun perusahaan lain yang sukses dalam industri cenderung oleh diri sendiri dengan cara yang sama. Sebuah kekuatan internal dan eksternal mempengaruhi organisasi tidak ada organisasi yang dapat mengubah status sebagai respons kekuatan tersebut karena melakukannya akan menimbulkan kekacauan namun ketika organisasi mengubah strateginya struktur organisasi yang ada dapat menjadi tidak efektif. Gejala-gejala struktur organisasi yang tidak efektif meliputi terlalu banyak tingkat manajemen terlalu banyak pertemuan yang dihadiri oleh banyak orang terlalu banyak perhatian yang diarahkan dalam menyelesaikan konflik antara departemen, lingkup kendali yang terlalu luas dan terlalu banyak tujuan yang tidak tercapai. Perubahan dalam struktur memfasilitasi usaha implementasi strategi nama perubahan dalam struktur sebaiknya tidak diharapkan untuk membuat strategi buruk menjadi bagus untuk membuat manajer menjadi bagus atau untuk

membuat produk jelek terjual. Ada beberapa model struktur organisasi, yaitu fungsional, divisional berdasarkan area geografis, divisional berdasarkan produk, divisional berdasarkan pelanggan, divisional berdasarkan proses, unit strategi bisnis dan matriks.<sup>134</sup> Berbagai model struktur tersebut adalah:

1. Struktur fungsional

yang paling digunakan adalah tiga fungsi Onal atau terpusat karena struktur ini yang paling sederhana dan paling murah di antara 7 alternatif tersebut. struktur fungsional mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis seperti operasi dan produksi pemasaran keuangan akuntansi penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Universitas mungkin membuat struktur aktivitasnya berdasarkan fungsi utama yang termasuk urusan akademik pelayanan mahasiswa hubungan alumni atletik pemeliharaan dan akuntansi. selain menjadi simpel dan tidak mahal struktur fungsional mempromosikan spesialisasi tenaga kerja mendorong penggunaan talenta manajerial dan teknik meminimalkan kebutuhan untuk elaborasi sistem kontrol dan memungkinkan pembuatan keputusan yang cepat. beberapa kerugian struktur fungsional adalah akuntabilitas Puncak meminimalkan kesempatan pengembangan karir dan sekarang dikarakterisasi oleh moral karyawan yang rendah konflik Lini atau staf, delegasi otoritas yang buruk dan kepercayaan yang tidak memadai atau produk. struktur fungsional seringkali memicu pemikiran sempit dan jangka pendek yang dapat menentukan yang terbaik untuk perusahaan secara keseluruhan.

2. Struktur divisional

Struktur divisional dan struktur terdesentralisasi adalah tipe kedua yang paling banyak digunakan di dalam dunia bisnis. saat organisasi kecil tumbuh ia memiliki kesulitan dalam mengelola beragam program produk dan jasa dalam pasar yang berbeda beberapa bentuk dari struktur fungsional secara umum menjadi diperlukan untuk memotivasi karyawan mengendalikan operasi dan meraih kesuksesan dalam bersaing di lokasi yang berbeda. struktur divisional dapat disusun dalam salah satu dari empat cara pertama berdasarkan area geografis kedua berdasarkan produk ketiga berdasarkan pelanggan dan berdasarkan proses. dengan struktur divisional aktivitas fungsional dilakukan baik secara sentral dan setiap divisi terpisah. keunggulan struktur divisional pertama yang paling utama adalah akuntabilitas yang jelas sehingga manajer divisional dapat memegang tanggung jawab utama akuntabilitas yang jelas sehingga manajer dapat memegang tanggung jawab untuk penjualan dan tingkat keuntungan karena itu struktur divisional berdasarkan pergeseran otoritas yang efektif manajer dan karyawan dengan mudah melihat hasil dari kinerja yang baik atau

---

<sup>134</sup>Fred R. David&Forest R. David, *Op Cit*, h. 225

buruk. keterbatasan desain divisional struktur ini sangat mahal untuk sejumlah alasan pertama setiap divisi membutuhkan spesialisasi fungsional yang harus dibayar kedua terdapat duplikasi layanan. struktur divisional berdasarkan area geografis sesuai untuk organisasi yang strateginya harus disesuaikan agar cocok dengan kebutuhan dan karakteristik konsumen pada area geografis yang berbeda. struktur divisional berdasarkan produk adalah paling efektif untuk mengimplementasikan strategi ketika produk atau jasa tertentu membutuhkan penekanan khusus Selain itu tipe struktur ini secara luas digunakan ketika organisasi hanya menawarkan sedikit produk atau jasa

### 3. Struktur strategi unit bisnis

Seiring dengan jumlah ukuran dan keragaman divisi dalam organisasi meningkat pengendalian dan evaluasi operasi divisi menjadi semakin sulit untuk para pembuat strategis. peningkatan dalam penjualan seringkali tidak dibarengi dengan peningkatan keuntungan. struktur strategi unit bisnis pengelompokan divisi yang sama ke SBU dan mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab untuk setiap unit eksekutif senior yang melaporkan secara langsung ke chief executive officer perubahan dalam struktur dapat memfasilitasi implementasi strategi dengan meningkatkan koordinasi antar divisi yang sama dan menyalurkan hasil produksi ke unit bisnis berbeda. kelemahan adalah lapisan manajemen tambahan yang meningkatkan pengeluaran gaji dan peran wakil presiden grup menjadi kurang jelas namun keterbatasan yang seringkali tidak melampaui keuntungan koordinasi dan akuntabilitas yang meningkat

### 4. Struktur matriks

Struktur matriks adalah yang paling kompleks dari semua desain karena bergantung pada aliran vertikal dan horizontal dari otoritas yang dan komunikasi Ini alasan untuk bergantung pada aliran matrixSebaliknya sama divisional sangat tergantung pada aliran vertikal otoritas dan komunikasi. struktur matriks dapat menghasilkan overhead yang lebih besar Karena membuat lebih banyak posisi manajemen. karakteristik lain dari struktur matriks yang berkontribusi pada seluruh kompleksitas yang ada meliputi kewenangan anggaran 22 sumber dalam pemberian penghargaan dan sanksi, pembagian wewenang saluran pelaporan benda dan kebutuhan untuk sistem komunikasi yang efektif dan efektif.

## 6. Upaya Promosi

Pendidikan merupakan suatu hal yang mempunyai prioritas penting saat ini, pendidikan yang baik bisa dijadikan modal investasi masa depan. Pendidikan yang baik dan berkualitas dapat menentukan karir seseorang dalam dunia kerja sehingga menjadi lebih profesional, oleh karena itu pendidikan pada tingkat